白文涛 | 李善友 | 罗振宇 | 方睿哲 | 段毅

倾力推荐

创业公司的动态股权分配机制

蔡聪 / 著

组建强大创业团队的绝佳指南

创业公司员工股权分配的解决方案

详解动态股权分配机制的方法、原则、步骤和风险防范

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

白文涛 | 李善友 | 罗振宇 | 方睿哲 | 段毅

倾力推荐

创业公司的动态股权分配机制

蔡 聪 / 著

组建强大创业团队的绝佳指南

创业公司员工股权分配的解决方案

详解动态股权分配机制的方法、原则、步骤和风险防范

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

推荐序　创业初始阶段创业者需要知道的事

白文涛　分享投资管理合伙人兼执行合伙人

一口气读完这本书，不禁感叹，蔡聪总结的这一整套动态股权分配方案如果能早点面世就好了，它值得创业者学习。

蔡聪，加入分享投资已经7年多了。他是一位成功的投资人，更是一位有着无限激情的创业者。他两次创业，第一次是离开分享投资自己创立一家互联网公司，但因股权分配问题导致创业失败，之后，他回到分享投资，从一名创业者转为投资人。他的第二次创业是主导分享投资孵化的“享投就投”项目，蔡聪作为这个项目的CEO，带领小伙伴们，把项目做的风生水起，受到用户热烈追捧。这次创业之所以成功，就得益于他设计的这一整套动态股权分配方案。

创业有一百种“死”法。令人惋惜的是，公司并非“死”于外部竞争环境，而是“死”在内部的问题上。在各种各样的创业问题当中，亟待解决的是股权分配的问题。虽然股权分配如此重要，但很多创业者却惧怕它。如果没有接受过专业的指导，想在各个环节游刃有余就很有难度了。

怎样才算好的股权分配机制？蔡聪在书中给出了答案，那就是把握好股权分配机制的八个特点：

1．公平、公平、公平

公平的股权分配机制要公平的对待所有团队成员，不管是领导还是下属，不管是发起合伙人还是后来加入的合伙人，不管是仍在职的合伙人还是已经离去的合伙人，都应该让其得到其所应得的。

2．可进可退

好的股权机制，应该考虑这一种变动性。让有能力的人随时可以参与进来，让不合适的人随时可以退出，帮助团队维持一个开放的架

构。

3．能够体现各人贡献的价值

贡献指的不仅仅是钱，还有时间、专利技术、人脉……体现以及量化各个要素的价值才能鼓励成员为公司带来更多资源，越是稀缺的资源就要给予其越高的估值。

4．体现阶段性的成果

公司达到一个里程碑后，公司的风险水平可能会不一样，合伙人前期所冒的风险要得到相应的回报，切出部分的股权兑现到位。

5．设有回购机制

任何针对内部员工的股权激励政策都须有“退出机制”，股权能放也要能收。公司不能有太多的缺位持股人（持有股权但不参与公司运营管理、不会再为公司带来贡献的人）。

6．具有可操作性，不能过于复杂

再好的股权激励方案如果操作起来过于复杂，实施成本过高，就没有可操作性，都会流于形式。

7．契约化，合法化

让所有成员能够感觉到这一个实实在在的激励，而不是一个“恋爱初期的甜言蜜语”。

8．不会引起不必要的费用（例如公证费、税金）

不必要的税费会大大削减激励的效果，有时甚至使得方案根本无法执行。

以上种种是我关于这本书的阅读体会，简单而实用。蔡聪的经历使他善于从创业者的角度思考问题，避免了写作内容过于专业化、公式化和概念化，书中理清了很多创业者在应用过程中遇到混乱状况，阅读这本书可以有效避免此类问题，书中的很多工具模板还可以拿来即用，易于操作。

创业企业，股权分配是否科学合理，是创业成功的一个必要条件，蔡聪拥有投资人和创业者的双重身份，用他多年实践经验写出此书，真是功莫大焉！这对于提升创业企业的成功率，必将起到重要的推动作用。

序言　明日的股权换今日的资源——初创企业的动态股权分配机制

如果你与志同道合的小伙伴已经决心要走出为他人打工的“甜蜜区”，开始人生的第一次轰轰烈烈的创业；

如果你们除了理想、激情、经验、时间、能力以及相互间的信任基础外，仅有刚刚够维持生活的积蓄；

如果你正苦于要在资源匮乏的条件下艰难起步；

如果你还在为创业团队成员间的股权分配摸不着头绪；

那么这本书就是专门为你而写。因为今天你正在经历的正是我曾经经历过的，你会在此书里找到一个完整、系统的体系解决自己在创业前期遇到的困惑。

你很可能因为阅读了此书避免了一次惨痛的失败，很可能无形之中大大提高了创业成功的概率。

如果你的公司经过悉心的经营，已经走上了成长的轨道，有健康的现金流或者已经是“不差钱”的企业，正想通过股权激励计划再次激发团队的创业拼搏精神，这本书讲述的“动态股权分配机制”的执行细节未必适用于你的企业。市面上也有大量针对这类成熟企业的员工股权激励的课程和书籍，教你怎么拿出一小部分股权，对你的核心员工进行嘉奖。但大部分奖励在我看来只是“恩赐式”的股权激励，更像是一种锦上添花的补充，有些仍有“吃大锅饭”的嫌疑，不太可能把员工激励为合伙人。而本书极力提倡的“设定标准、持续跟踪、动态分配”的思想很可能会对你如何制订激励计划有很大的启发，帮助你建立起一个合理的制度，不但可以把优秀的员工留住，把他变为合伙人，还能为你“栽下梧桐树，引来金凤凰”，为公司注入新鲜血液和创新的动力。

自从MBA毕业之后，我的生活始终围绕着创业与投资两个主旋律，我是一个连续创业者，同时也是一个有多年经验的投资人。作为

一个创业者，我的第一次创业就被团队的问题搞得焦头烂额，最终不得不卖掉了我的企业，结束了第一次创业。我常常思考和反省首次创业失败的原因，归根结底是团队利益分配的不合理，导致团队的不欢而散。我耗费大量的精力维系团队关系并处理其后遗症，以至于我们错失了发展的良机。我有点不甘心，一定还会再次创业并且已经开始构思下一次创业的商业模式，但在没有找到一个令人满意的股权分配解决方案之前，我不会轻易创业，不想再一次因为团队的问题而失败。

一次偶然的机会，我看了一本名为《Slicing　Pie》的电子书。这本书的作者迈克·莫耶（Mike　Moyer）是一名连续的创业者，从多次的创业中总结出初创企业股权分配的经验和教训。本书的“动态股权分配机制”是受到迈克·莫耶提出的动态股权分配思想的启发，再结合中国的实际情况和我的创业经验教训构建起来的。我是一名中国注册会计师，我设计的动态股权分配机制以及相应的记录工具，还借鉴了许多财务会计的思想和方法，并且与中国的工商登记制度以及税收制度无缝结合，极具实操性。这一套体系已经应用在我的创业中，切实可行，激励的效果很好，我们会持续地使用下去并分享给更多的人，与其每一次为引入的新合伙人讲述“动态股权分配机制”，还不如一劳永逸地把它写成一本书送给要加入我们的合伙人，让他们能够充分的理解我们是如何公平地对待每一个人，如何做到真正的论功行赏。

我不仅是创业者，同时也是一个投资人，我从2008年就进入风险投资行业。投资之前，我们都要了解和评估创业团队成员之间的关系，而股权分配机制对团队成员的关系有重要的影响。我目睹了不少初创企业因为股权分配导致散伙的真实案例。如果这些企业是在投资之后才出现这样的问题，那投资人就会受到很大的损失。作为尽责的投资管理人，我们不仅帮助所投资的企业解决融资的问题，还根据所投企业的实际情况，提供一系列个性化的投后服务，而股权激励以及分配机制的设定就是我们提供的众多投资后服务中的重要一项。动态股权分配机制的公平原则对维系一个团队成员间的关系有积极的作用，其分配思想很值得借鉴。这也是我写这本书的目的之一，能够更便于我们服务于被投企业。

我想强调的是，在这本书中讲述的大量的执行细节，我的用意是希望这些细节能够把我的思路完整地呈现出来。对于这些细节你不一定要照单全收，你完全可以根据本书的思想创造性地制订属于团队自己的规则，大家信任和认同就可以。

创业是一条艰辛曲折的漫漫长路，说到企业运营时，我们讲究的是跳出框架、跳出约束、发散思维、大胆创新和随机应变。而讲到团队的合作关系时，恰恰相反。我们希望在团队建立之初就奠定合作的规则和团结的基石，将其契约化并共同恪守。在开始之前，组建一个强大的创业团队，共同制订一套公平合理的合作机制来维系团队的稳定，激发团队的战斗力，可以让你的事业有一个好的开端，大大提高创业的成功率。对于资源越是匮乏的初创团队，这一点越是重要。

最后，我希望把这本肺腑之作献给同在创业路上的创业者，献给养育我的父母！

蔡　聪

2016年10月7日　深圳

01　第一章

股权与期权——初创团队吸引“人才”和“钱财”的利器

股权与创业

在中国，公司是指依照《公司法》在境内设立的有限责任公司和股份有限公司。公司是企业法人，有独立的法人财产，享有法人财产权。公司以其全部财产对公司的债务承担责任，有限责任公司的股东以其认缴的出资额为限对公司承担责任，股份有限公司的股东以其认购的股份为限对公司承担责任。

自然人主要通过两种方式来投资一家公司，债权投资和股权投资。公司的资产负债表清晰地表明了公司资产的主要来源，以及资产、负债和所有者权益的关系，即资产＝负债＋所有者权益。债权和股权都代表了未来从公司获得收益的权利。负债的部分就是公司的债权人持有的这家公司的权益，而所有者权益就是公司的股东持有的这家公司的权益。债权通常有一个特点，就是其通过偿本付息的方式来偿还，利率一般固定，未来可以获得的回报是可预测的。而股权则不一样，上不封顶。随着公司的发展，资产可能越来越多，偿还了金额相对固定的债权人的债务后，剩余的都是股东们的。当然风险和收益是成正比的，当企业经营不善，面临清算时，公司的剩余资产优先偿还的是债权人的债务，有剩余的再偿还股东。公司股东分红也是一种剩余的价值，“剩余”表现在清偿了债务的利息之后的净利润。所以，股权的本质就是获得公司“剩余价值”的权力。

对于大多数人来说，我们从公司创造的价值中获益。作为公司的雇员，我们用时间和精力换取工资收入；作为公司的债权人，我们用出让资金一定时期的使用价值换取利息收入；作为公司的股东，我们把资金交由公司支配换取公司的剩余价值；作为公司员工，获得的工资收入是一种主动收入，工作就有收入，不工作就没有收入；作为债权人，获得的本金和利息的收入是一种被动的收入，债权人通常不参与公司的经营管理，他们除了资金外，无须再对公司投入其他资源；作为一家成熟的盈利的公司的小股东或者外部股东，会获得股息和股权的资本增值，也是一种被动收入。被动收入模式和主动收入模式相比，其最大的区别就像是你可以去旅游，去打高尔夫，有人帮你赚取

旅游和打高尔夫的钱。但如果你是一家初创企业的原始股东，那么这种股权投资就不是一种可以“坐享其成”的被动收入了，因为你的收入与你的投入时间和精力密切相关。初期它更是一种主动的收入，而成功后，很可能就是一种一劳永逸的被动收入。

从安全保障度和公司财产的分配优先次序来看，工资收入无疑是保障度最高的，其次是债权人收入，最差的是股权收入。但从收益性来看，顺序刚好相反。过去十几年中国大城市的房产价格涨了十倍，而整体工资收入也就涨了一倍。在经济飞速发展的时代，资产价格的增长速度要远高于工资收入的增长速度。年轻人要靠工资收入在大城市里置业，可能需要省吃俭用奋斗一辈子。我经常对身边的年轻人说，打工这种创造主动收入的模式不会让我们过上从容不迫的人生，我们需要转变获得收入的模式，从主动收入变为被动收入。而创造被动收入的方法就是创业与投资。投资需要足够的原始积累，这对大多数普通人来说是缺乏的。创业，尤其是在风险投资非常踊跃的今天，其门槛已经被大大地降低，大众创业的时代已经来临。你需要在你认为已经准备好的时候，想方设法创造或者加入到一家创业型的公司，找到与你志同道合的小伙伴。创业吧，有志青年！不仅是为了响应李克强总理提出的“大众创业，万众创新”的号召，也是在这种经济环境下，作为一个有抱负的年轻人，要实现从容不迫的人生，你们其实别无选择。

成功的企业就像是一台印钞机，而这家企业的股权就是这台印钞机的“提款卡”。我们的目标很清晰，我们要制造“印钞机”，获得“提款卡”，让我们有从容不迫的人生。

股权用于表彰，期权用于激励

理想很丰满，但是现实很骨感。创业，谈何容易。作为一个普通人，要钱没钱，要资源没资源，能行吗？确实不容易，但不是不可能。虽然没有钱和资源，只要你还有一腔热情，只要你已经有一定的行业经验和工作技巧，只要你还有一个志同道合、同心同德的团队，没有的东西我们可以有技巧地创造和整合。没钱不要紧，我们先“欠着”。公司能够先欠而后还的钱就是公司的债。很可惜初创企业的债权被大部分人认为是高风险的，相对于其低收益，这种投资绝对不是一种聪明的投资。而债权的固定期限和刚性的兑付属性也加大了公司的流动性风险，不是初创公司首选的融资解决方案。

所幸，我们除了可以欠钱，还能出让股权。前面我们讲述了一家成功企业的股权是非常有价值的。现在公司还没有成功，但是公司未来也许会成功，既然成功企业的股权是这么有价值，那么我们就出让未来的股权，用这个未来的承诺来兑换我们现在迫切需要的资源。未来承诺给的股权就是“期权”，期权又称为选择权，是持有人可以根据事先的约定，在未来某一特定时段，以特定的价格，自主选择是否兑换成公司股权的权力。因此，期权就是未来的股权，这种选择权也许价值连城，也许一文不值，这取决于你对公司未来价值的预测。而获得这种期权的人除了祈祷之外，还能亲手创造公司未来的价值，自然而然他就会为公司带来其所需要的资源，帮助公司发展壮大。因此股权仅适用于表彰已经为公司做出贡献的人，而期权才是用于激励将要为公司做出贡献的人。初创企业没有钱，但是有一样强大的金钱替代品：期权。用好这个工具，可以帮助企业换来最亟需的资源。

本书所讲述的“动态股权分配机制”就是用未来的股权来激励创业团队的合伙人，我们通过一套严密、公平并且切实可行的完整体系，将合伙人未来得到与现在付出的紧密地联系在一起，促使每一个合伙人为公司带来更多的资源。了解什么是股权，什么是期权，两者的本质是什么，这对于理解动态股权分配机制非常重要。

02　第二章

错误的股权分配机制为企业埋下致命的隐患

惨痛的教训

我的第一次创业的失败给了我惨痛的教训，失败就源自于错误的股权分配。

2008年我在伦敦商学院交换学习，伦敦是一个很有味道的城市，天气一旦放晴，天空尤其的美丽。我是一个摄影发烧友，没有课的时候，就会背着单反照相机到处游玩拍照。我发现国外有些爱好摄影的同学常常会将自己的得意作品上传到一些叫作免版税素材图片库的平台上销售。图片使用者，一般是广告公司、出版社、杂志社，它们在这些图片库中挑选适合自己使用的图片，然后支付授权费购买图片的使用权，这笔授权费由网站和投稿人按一定的比例分配。这个模式很好，对于网站来说，不用压任何存货，先收钱再产生成本。无形资产可以永久存储，数据沉淀下来，就可能产生收益。图片库一旦形成了规模，门槛就会越来越高。我当时就针对中国的情况做了一个全面的行业研究，发现采用这个模式的网站并不多，这是一个不错的创业机会，而更重要的是这个我能做。2009年我在中欧国际工商学院MBA毕业后，放弃了高薪工作，尝试了我人生第一次创业。我和另外两名伙伴在中国创办了一家通过网络销售商业素材图片的网站，这个项目持续了好几年，直到2015年，我把它出售了，结束了第一次失败的创业。这几年来我一直对这段创业经历进行反思，究竟为什么会失败？

作为一个优秀MBA毕业生，我非常清楚创业绝对是一个“团队运动”，我完全理解初创企业最重要就是组建一个有强大执行力的团队。当初创业的时候我信心满满，而对未来员工的期权、股权激励更是我精通的事情。然而，没有等到需要用期权、股权对员工激励的时候，我就已经结束了这次失败的创业。失败在一开始就已经注定，不是商业模式不对、行业不好、竞争太激烈，而是最初的股权安排就决定了我的团队和公司走不远。

创业初期，我和其他两名合伙人共同出资成立公司。这两个人是我很好的而且认识了很久的朋友，我们之间有比较坚实的信任基础，很多人第一次创业很自然地就选择了身边最值得信任的朋友作为创业

合伙人，我也不例外。

根据未来的期望来分股权是错误的

财务专业出身的我是属于风险厌恶型的人，第一次创业我选择了一个很保守的股权分配理念，大家平均分担风险。我占股权的34%，其他两人各占33%。当时我们约定我全职做这个项目，而其他合伙人先兼职做，但会尽快全职到位。我领着全职薪水，当然这个薪金水平比我正常的薪酬水平要低很多，而其他两位合伙人因为是兼职，领着我一半的薪水。这是一个糟糕的安排。

两位搭档迟迟没到位。一位合伙人负责技术，他是另外一家公司的技术总监，这家公司的技术团队为我们提供外包的技术服务，他的身份比较尴尬，他既是我们供应商的技术总监又是我们公司的技术总监。他的工作就是安排他的技术团队帮助我们开发网站，估计大家都分不清他是为哪一家公司工作，但是领着双重的薪水。而另外一位合伙人，他本行是建筑设计，是一个有创意的人，总提供一些很好的建议和点子，虽然他确实辞去了原来的工作，但他渐渐意识到好像也帮不上什么忙，因此一直没有进入到创业的状态。

公司刚开始的大半年时间，只有我一个人放弃了高薪的工作以“打折”的薪水带着几个全职员工运营着公司。我绝不是个斤斤计较的人，刚开始觉得怎么分配无所谓，公司做起来再说。但不合理的股权比例设置不知不觉消磨了我的积极性，我付出了很多，但只得到了1/3的回报，某种意义上我感觉自己还是在为别人打工，而且是领着打了折的薪水。终于，有一天，我觉得为了公司能够可持续发展，有必要提出重新设置股权比例这个问题。当然，谈到利益分配总是伤感情，尤其是对于一个已经约定好并且实施了这么久的机制，而选择在公司有一点起色的时候谈就更加让人怀疑你的动机。刚开始虽然有点尴尬，但谈得算是比较顺利，大家同意我持有更多的股权以维持我的积极性，我持有的股权以增资的形式增加到51%的份额。这次谈判虽然不至于直接让团队解散，表面上还是比较愉快的，但我感觉到团队相处的心态却发生了一些微妙的变化，大家开始比较在意对方所获得

的是否与其所贡献的相匹配，相互的要求也提高了。最终我们因为在经营理念方面有一些分歧而导致散伙。但我不想放弃初见起色的公司，于是我买回技术总监的股权准备再组建一个团队，在新的技术合伙人进来之前，公司暂时失去了基本的技术支持。在这期间，我用我那比较有限的技术维护着服务器，有时解决不了就直接去机房重启服务器。

所幸，我与最初一起创业的两个老朋友并没有因为这一次合作失败而断交，我们仍然是好朋友，继续来往。

过早的慷慨引来的灾难

我很快找了一名技术合伙人，可能因为技术迫切需要支持，我并没有好好地反思股权分配的重要性，再次犯了一个严重的错误：过早的把股权送出去。合作没多久，我让这位新合伙人把他提供的技术服务折成10%的股权，并再给他赠送了15%的股权。随后证明这是一个完全不能胜任而且沟通能力很差的人，我们的沟通完全不在一个“频道”上。公司发展初期股权一文不值，这些股权对他来说一点激励作用都没有，更糟糕的是我还要付给他远比他提供的价值更高的薪水。他后面的工作被动而消极，仅做一些“维护性的”“抢修性的”工作，没有主动去发现问题，改善系统的功能，提升用户体验。他的工作态度也有严重的问题，其出发点是自己开发的便利性，而不以用户的体验和业务的本质为依归。勉强合作了一年多后，我意识到，再继续下去，对我们的公司非常不利，公司气氛也非常不好。最后我不得不解雇他，当我提出要原价回购他折股的10%的股权，并且收回我赠送给他的15%的股权时，他居然狮子大开口，开出一个很不合理的高价，并且表示如果我们不同意的话就赖着不走。这个世界什么样的人都有，我们需要慎重地选择合作伙伴，更加慎重地赋予股权。“合伙”与“婚姻”一样都是强法律关系，解除这种法律关系，成本不低。

最后，我们还是协商不成，这直接导致了我后来将公司的资产卖掉了，结束了这一次创业。因为我和我的团队都没有任何的激情做下去，一个没有任何贡献的人拿走了团队25%的努力成果，这是致命的

打击！这一次的股权分配的结果比第一次更加糟糕。

这一次创业失败并没有给我带来经济损失，但我损失了机会，这是我第一次创业的惨痛教训。后来我对这次创业失败好好的进行了反思，我认为两次糟糕的股权分配是我创业失败的一个关键原因。

占便宜的事是不可持久的

2013年，我又获得了一次创业的机会，这一次是其他人邀请我创业。

近年来，光伏组件的成本大幅度降低，国家也出台了光伏发电的补贴政策，这使得光伏发电在成本上已经初步具有经济效益。当时我们的两名校友正想在中国普及个人屋顶发电项目，他们选择在深圳做第一个试点，因为我的住所有屋顶，作为一个环保分子、新能源爱好者，我自告奋勇成为他们的第一个试验客户。他们以成本价格给我装了一套系统，作为他们创业的示范工程，作为深圳的第一个使用个人分布式发电站的居民，我也配合他们频频接受媒体的采访。因为对光伏发电的技术以及商业模式有所研究，我也给他们的创业出谋划策，建议他们把美国SolarCity家用光伏发电站的商业模式引入中国。这两名校友后来邀请我加入他们一起创业，而我因为有正职的投资工作，无意加入他们，他们甚至主动提出让我入股10%，邀请我成为他们的股东，希望我能够在公司运营的方面，以及公司的融资方面帮到他们。这对我来说是多么好的一件事，成本价投资一家企业，让别人去打拼，而我可以坐享其成。但是，我拒绝了。因为，作为一个不参与日常经营的人，持有他们10%的股权，无疑减少了他们成功的概率，影响到他们的积极性，因为股权的10%被一个贡献不大的人拿走了。虽然我占了便宜，但这种便宜是不会持久的。根据以往的教训，这样的股权结构很可能会导致一个团队的失败，从而导致创业失败。创业失败了，这10%的股权变得毫无意义，为了增加他们成功的概率，我建议我不参股，但如果帮到他们，视贡献给我分配一点利益即可。这个方案比给我参股10%，对他们和大局更加有利。

失败的股权分配是团队的第一杀手

位于纽约的咨询公司CB Insights在2014年对约100家倒闭的初创企业进行了调研，让这些企业的创始人填写自己企业的“验尸报告”，整理创业失败的主要原因。在前20个失败原因中，与团队直接相关的原因就占了3个：组错队、团队成员相处不和谐、对工作失去热情。

在过去五六年的时间里，我都在创业和做早期创业投资。早期的创业企业几乎没有固定资产和有形资产，投资企业其实就是投资团队。要理解各个核心成员的能力和背景不难，而把握团队成员之间的微妙关系，判断团队是否具有持久战斗力是最难的部分。判断一个团队的持久战斗力时，我通常都会研究和关注团队成员间的股权分配现状和机制。因为这往往是最容易导致团队成员相处出现问题的原因，是团队合作的第一大杀手。因为股权分配问题而导致团队出现问题影响到企业发展甚至散伙的案例比比皆是。

03　第三章

好的分配机制成就好团队，好团队成就好企业

“傻瓜式”的静态股权分配不适合初创企业

“动态”是相对“静态”而言的。初创公司常常在瞬息万变的环境中探索，固定的股权分配方案无法适应这样的环境。90%的创业者最常用的做法就是在开始创业的时候就做好股权分配，约定各个创业成员占有的比例。我也见过社会上有许多“创业导师”“专家”用一种“傻瓜式”的方法教你分配股权，最常见的“教条”是，他们会主张核心创始人占绝对控股，例如70%，然后技术总监占10%，市场总监占10%，再预留一个10%的员工激励的期权池。在他们看来这是最合理的股权分配比例。有一些投资人也希望是这样的比例，在他们的投资逻辑中，一个公司要有绝对的核心，公司才有竞争力。而我认为这样做除了决策快一点之外，没有什么特别优势。实际上这种“傻瓜式”的分配方式仅适用于“不差钱”的老板，也就是老板投资了大部分的款，其他团队成员按照“市场价”领取了其应得的报酬，授予的股权只是起到锦上添花的激励作用。这本质上还是一种“雇主与雇员”的雇佣关系，并不是创业伙伴关系。初创企业大多数都是资源匮乏的，有一腔热血，但就是没有钱。团队成员之间的关系是创业伙伴的关系，在资源匮乏的状态下，有钱出钱有力出力，大家的付出往往都是相当的。创业过程中，谁是真正的创业核心还不知道，凭什么某一个人就应该占大多数的股权，把大家组织在一起的人、想到创业点子的人一定就是团队的核心吗？理所当然应该占有公司的大部分股权吗？不一定。

股权分配如果这么简单的话，就不会有这么多的团队因为股权分配的问题不欢而散了。如果认为设置一个绝对控股的股权分配方式，可以避免以后的争议，恐怕不能如他们所愿。对于初创企业，有太多的因素会促使团队成员重新审视各自的股权比例。例如，公司前期开发工作的比重大，开发完成后营销推广工作比重较大，如何体现这一变化？公司要引入一个技术“大牛”，谁应该给他股权？CEO原来只是提供了一个点子，投入的钱也不多，他的股权会不会太多了？某位成员离职了，他的股权怎么办？每一次团队意识到有必要调整股权分配的比例时，都是一次对人性的考验。固定的、一成不变的股权分配比

例根本不适合初创企业。对于处于千变万化的环境中的初创企业，股权分配机制必须是“动态”的。

怎样才算好的股权分配机制

好的股权分配机制应该有以下特点：

（1）公平、公平、公平

失败的股权分配机制最常见的问题就是“不公平”——不能公平的体现每一位团队成员所做的贡献。对于初创企业，更是不患寡而患不公。公平的股权分配机制要公平地对待团队所有成员，不管是领导还是下属，不管是发起合伙人还是后来加入的合伙人，不管是仍在职的合伙人还是已经离去的合伙人，都应该让其得到应得的。

（2）可进可退

“问渠哪得清如许，为有源头活水来。”初创企业面对的环境是复杂多变的，团队往往需要不断地调整和补充新鲜血液。好的股权机制，应该考虑这种变动性，让有能力的人随时可以参与进来，让不合适的人随时可以退出，帮助团队维持一个开放的架构。

（3）能够体现各个贡献的价值

不仅仅是钱，还有时间、专利技术、人脉……创业团队往往是十八般武艺都有，就是没有钱。量化各个要素的价值才能鼓励成员为公司带来更多资源，越是稀缺的资源给它越高的估值。

（4）体现阶段性的成果

公司到达一个里程碑后，可能进入一个不一样的风险水平，合伙人前期所冒的风险要得到相应的回报，切出部分的股权兑现到位。

（5）设有回购机制

创业是一条漫漫长路，在跌跌撞撞中艰难前行。难免有个别成员在这过程中离去，另谋发展机会。因此，任何针对内部员工的股权激励政策都须有退出机制，股权能放也要能收。股权是公司发展过程中最珍贵的吸引资金、人才、资源的工具，要珍惜。公司不能有太多的缺位持股人——持有股权但不参与公司运营管理、不会再为公司带来贡献的人。

（6）具有可操作性，不能过于复杂

合理、精确的股权激励方案，往往都是复杂、全面的。但再好的

股权激励方案如果操作起来过于复杂，实施成本过高，就没有可操作性，都会流于形式。因此，在复杂性和可操作性之间取得一个平衡，使得方案能够简单的执行很重要。

（7）契约化，合法化

股权激励计划本质上是一个“团队的契约”，约定如何分配公司的经营成果。因此需要将其契约化，形成一个正式的契约，让所有成员都能够感觉到这是一个严肃的实实在在的激励，而不是一个“恋爱初期的甜言蜜语”。

（8）不会引起不必要的费用（例如公证费、税金）

股权激励涉及股权的过户，涉及公司的财务核算，要有配套的法律以及工商执行方案。而该方案不应引起不必要的税费，因为这些税费会大大削减激励的效果，有时甚至使得方案根本无法执行。

动态股权分配快速介绍

在阅读后面的章节之前，有必要快速地对动态股权分配机制有一个整体的了解。动态股权分配机制，其实就是把股权分配这一个环节往后推迟，推迟到公司有实质可观的价值的时候再进行分配。无数的案例告诉我们过早的分配股权、固定的股权比例都不适应初创公司面对的复杂多变的环境，在企业发展后期都可能破坏团队的和谐，甚至导致不欢而散。

创业初期不分股权，但是创业团队需要约定一个分配的机制，形成团队共同恪守的契约。我们将在这个契约中约定：

里程碑

我们打算什么时候开始分配股权？分多少？里程碑可以是3个，甚至5个；可以持续1年，甚至5年。例如，产品开发完成分公司10%的股权；销售收入达到1000万元，再分10%；实现收支平衡，再分20%……

贡献点以及贡献值

这是动态股权分配机制最核心的一个要素。达到里程碑后，分配股权的依据就是各个创业成员的贡献值的比例。而贡献值就是为了达到里程碑各个创业成员所作出的贡献的量化体现。

贡献点需要团队一起来定义，企业发展需要什么样的资源，哪一些环节是关键的。例如，团队成员付出了工作时间但未获得应得的工资报酬、团队成员投入了现金、团队成员利用自己的人脉实现了销售、团队成员把自己的地产无偿提供给公司作为办公场所……

贡献值是根据约定的计算标准对贡献点进行的量化记录。例如，团队成员没有领取的工资金额、投入现金的金额、利用人脉实现了销售但是未领取的销售提成金额、无偿贡献给公司使用的办公场所的市场租金……

持续定期的（例如，每一个月计算，每一个项目结束后计算）把

每一个人每一项贡献值都记录下来。这就是“动态”的精髓所在，因为随着每一位成员的付出的变化，各人的贡献值都在变化。在达到下一个里程碑之前大家各占多少股权比例都是一个未知数。等达到里程碑之后，再按照这个累积贡献值的比例，去分配约定要分配的股权。可见，贡献值实质上就是一种“期权”。

讲到这里，相信大家都觉得这是一个很简单易懂的道理：先把事情做成了，再来分配利益，论功行赏。动态股权分配机制首要关键是契约，其次是计算模型。契约 + 计算模型，这是动态股权分配最核心最核心的部分。当然要制订一个完整的机制，契约和模型中还有需要约定的环节，例如“兑现时点”“回购机制”等，这些概念我们将在后面的章节进行阐述。

动态股权分配之“初体验”

2016年年初，我在分享投资的平台上进行内部创业，创办了享投就投平台，这是传统私募股权投资基金在互联网时代的自我革新。在公司设立之前，我在分享投资的公众号上发表了一篇文章《创业团队如何白手起家——动态股权分配制度》，这篇文章是我对自己的创业经历的深刻反思后，思考出来的解决股权分配难题的方案，其中的理念也得到分享投资的执行合伙人白文涛先生的认同，他让我根据动态股权分配的理念来制订这家新成立公司的股权激励方案，这也给了我第一次实践这一套理论体系的机会。

享投就投是分享投资旗下定位于有产阶层，分享投资创业的乐趣、知识和机会的社群组织，主要的盈利模式是通过互联网手段非公开的组织股权投资。我们通过组织俱乐部的会员对项目进行合投，赚取项目的管理费以及获得投资利润的分成，还为会员提供专业的投资服务，服务的环节包括对项目进行筛选、尽职调查、评估投资的风险、给会员讲解分析项目的投资价值、办理工商法律手续、对项目进行投后的管理和汇报、识别和创造退出途径等。

享投就投在法律形式上是一家全新设立的公司，分享投资作为母公司持有59%的股权，我持有8%的股权，剩余的33%是员工的股权池。而如何分配这33%的股权池，则采用我极力提倡的动态股权分配制度。这其实是一个“半动态”的方案，因为67%的股权已经固定分配给分享投资和我，只有33%的股权是利用动态股权分配的方法在全体创业成员中分配。动态股权分配，不但可以用来分配初创公司的100%的股权，还可以用于这种分配部分股权的情况。原则和方法都是一样的，只是可分配的股权比例不同而已。

股权池中有33%的股权可供团队分配，我们制订了三个里程碑，分三次分配，每次分配所剩余股权的1/3，三次分配后，基本把这33%的股权分配完毕。三个里程碑以及分配的股权比例如表3-1所示：

表**3-1**　三个里程碑以及分配的股权比例

里程碑	股权兑现条件	分配的享投就投公司股权
里程碑一	平台投融资金额达到20 000万元，以及享投就投俱乐部会员达到2 000人；两个条件须同时满足	33% ×(1/3) = 11%
里程碑二	平台投融资金额达到50 000万元，以及享投就投俱乐部会员达到5 000人；两个条件须同时满足	33% ×(2/3)×(1/3) =7.33%
里程碑三	平台投融资金额达到100 000 万元，以及享投就投俱乐部会员达到10 000人；两个条件须同时满足	33% ×$(2/3)^2$×(1/3) =4.89%

我们团队奉行的是扁平化的管理，一人多职，一职多能。在项目层面，每一个人都可能是项目经理，负责项目的募投管退；每一个人也可能是法务经理，负责处理项目的法务以及工商手续。而在公司层面，我兼任了公司的CEO，其他成员兼任了公司的CMO（市场部经理），产品经理，社群运营经理……我们将这些服务环节以及岗位进行的适当划分就成为我们的10多个贡献点，这些贡献点的数量会随着公司的业务不断地丰富及时调整修订和增减。这些贡献点就是我们认为的公司关键成功要素（CSF），与公司的盈利密切相关。

我们设置的部分贡献点举例如表3-2所示：

表3-2　部分“贡献点”设置

贡献点	贡献点含义	贡献值量化方法
项目的引入	任何成员引入项目，获得我们评估立项并且成功完成募集	项目成功退出并且帮助到投资人盈利的，可以获得公司利润分成部分的10%
项目的执行	项目经理负责某一个项目调研、投资群讲解与分析、投后管理与投资人汇报	该项目成功募集，可获得管理费收入的5%
项目的退出	任何成员帮助公司实现项目的获利退出	项目成功退出并且盈利，可以获得公司利润分成部分的10%
法律手续	处理项目的法律手续，工商变更，基金备案	按照每一个出资人30元来计算贡献值

我们团队开始只有5个人，半年后陆续增加到8个人，大部分是“85后”的年轻人。这是我第一次实践动态股权分配机制，虽然只是“半动态”的，但是激励效果超乎我的想象。通过贡献值量化模型，我把每一个成员的工作重点以及有限的精力和资源引导到我们认为可以直接创造价值的环节。短短半年里，享投就投的5人小组，投融资金额达到近9000万元，使得我们在全国互联网非公开股权融资平台里可以排上名次，这很大程度得益于动态股权分配机制的激励。

在这套机制的激励下，我们团队有超强的归属感以及创业感，他们总是从公司的整体利益出发考虑问题，将他们的时间以及精力的使用效率发挥到了极致。或者也可以说，他们总是从自己的利益出发考虑问题，总会积极的思考做什么、怎么做，可以更高效率的累积到更多的贡献值。从而在到达里程碑时，可以获得更多的股权。

动态股权分配机制就是一个强力的纽带，把公司利益、团队利益、个人利益紧密联系在一起。公司的股东需要企业价值的提升，企业价值来源于每一个里程碑的实现，而里程碑决定了分配股权的时点，它的实现有赖于团队的协同，而团队协同需要每一个人在贡献点上做贡献，而贡献值则决定了每一个人将获得的利益，这个利益的多

少又取决于企业的价值的多少，而企业的价值的增加正是公司股东所追求的，这样就形成了一个良性的循环（见图3-1）。

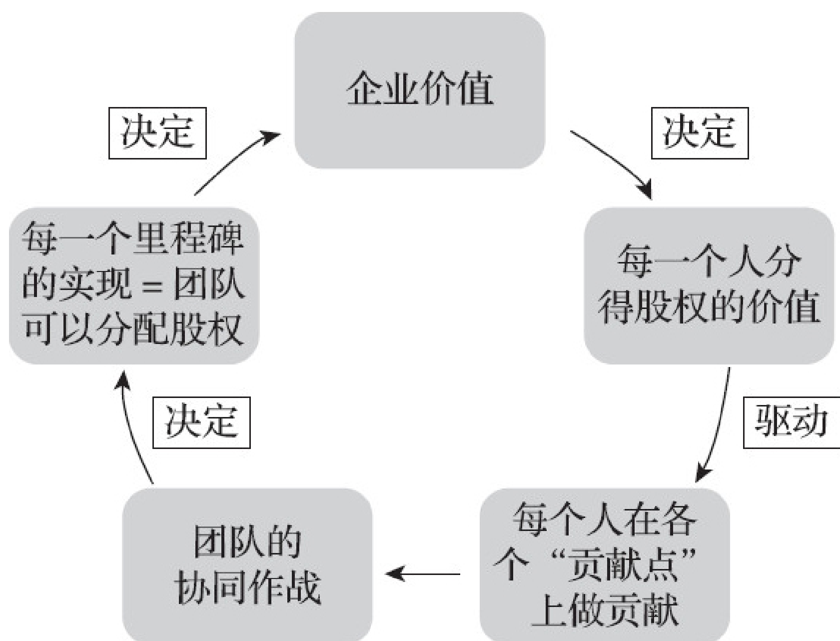


图3-1　企业的良性循环

从日常工作的细节，我也可以感觉到团队成员的归属感。团队成员们都很关心公司的战略和发展，做事情讲究“成本—效益”原则。例如，订机票时会选择性价比最高的班机，订酒店时两个人会选择住双人间而不是两个单间，花公司的钱就像花自己的钱一样精打细算。同时，我还可以感觉到团队成员的创业感和专注度，生活和工作已经融合在一起。每天像打了“鸡血”一样，带着创业者的心态做事。周末，我们也常常在微信中讨论公司的问题，而且更重要的是大家似乎觉得公司的事就是自己的事。

我在理论和实践上都验证了动态股权分配机制的可行性以及其明显的激励效果。因此，我编写了这本书，向各位系统地讲述这一整套理论体系，分享我的经验教训。

04　第四章

制订动态股权分配的原则及步骤

制订动态股权分配的原则

原则一：有人牵头，所有创业团队成员必须参与并取得共识

动态股权分配机制实质上约定的是未来分配股权时各个成员所获得比例的计算方法和原则，牵头制订股权分配机制的初始领导人，在制订细则的过程中，要让各个成员都参与进来，各抒己见，要获得成员们的共识。只有大家都认可这是一个公平的规则，才可能积极地参与进来。在后面的章节，我们会对公司运营的各个关键环节进行拆解。创业成员为了减少企业起步阶段的开支往往都是领取着打了折的工资，要衡量各个成员贡献的工作时间，我们就必须要给每一个成员制订一个公允的市场工资水平，每个人的工资水平要获得大家的认可，有成员的工资水平过高，不被认可会直接降低股权制度的激励效果。对于大多数初创企业，各个创业伙伴投入的工作时间也许占有很高的比例，从而极大的影响后面分配股权时各自的比例，因此工资水平要取得所有人的认可非常重要。

原则二：游戏规则也是一个动态调整的过程

初创公司的环境实在是千变万化，动态股权分配机制本身也需要动态的调整。我在实践的过程中，几乎每个月都要对我们的机制调整一次，比如增加了新业务，就要为这项新业务、新栏目以及内容，增加相对应的激励环节；或者前面制订的计算方法明显不合理或者有失公平，那么就需要及时与大家协商调整。动态股权分配机制不可能一蹴而就，要让团队有足够的心理准备，随着公司的发展会不断地对机制进行检讨和修订。有些修订可能会追溯调整，而有一些修订则不追溯调整。

原则三：公正透明、及时更新

团队要秉着公开透明的理念来执行动态股权分配机制，所有参与

分配的人员都有权知道最新状态，有权查看每一项的贡献值是如何计算出来的，如何形成的。计算的结果应该有理有据，并且有迹可查。执行的状态应该及时更新和公布，以起到激励、提醒和督促的作用。这个原则跟其他许多股权激励机制主张的“私密，一对一”有很大的区别，其他的股权激励机制往往是由一个人或者一个部门制订，制订的过程是自上而下的，或者其股权赋予的机制并不是基于“公开、公平、透明的规则”，而更多是基于事后领导的主观评价和讨论，因此，规则不透明，结果很容易会受到质疑。如果公开了激励的结果，会让团队产生矛盾，有人也许会失落，有人也许会有惊喜。这和工资水平一样敏感，需要保密。动态股权分配机制完全是另外一种思路，让规则摊在阳光之下，大家共同遵循，谁奖励得多，谁奖励得少，一目了然，谁也没有理由埋怨。

建立动态股权分配机制的核心步骤

建立动态股权分配机制，总体来说分为以下几个步骤：

第一步：确定一个初始团队领导，牵头组织协商和制订动态股权分配机制。

第二步：注册公司，确定初始的股权结构。

第三步：制订分配股权的里程碑。

第四步：分解各个关键环节，制订贡献点，制订贡献值计算标准。

第五步：加入回购机制以及执行的细节，形成“契约”以及“计算模型”。

第六步：持续记录以及公布贡献值。

第七步：将贡献值转变为股权，体现阶段性的成果。

以下的章节，我们将对建立动态股权分配机制的重要环节进行展开，深入讲解。

05 第五章

团队核心的确立

团队初始核心的确立

在很多情况下，第一次创业的团队有多名联合创始人，而且这些联合创始人的经济水平都差不多，一样属于资源匮乏型。但总会有一个初始的核心成员，这个成员往往是团队的组织者，项目的发起人，创业的开始往往是因为这个人第一次跟别人分享他的想法，阐述他的理想，他相当于汽车的启动电源。

这个人总能够感染别人，激发别人的思考，说服别人与其一起冒险。如果缺少了这个人，这一切似乎都会进行不下去。这个人应该就是团队的初始核心人员。

团队核心人员维系一个团队的凝聚力需要双管齐下。在思想层面上动之以情怀、理想、抱负，这要求团队的核心人员有布道者般的感染力；在物质利益层面，则要用公司未来的经营成果，未来的财富激发团队的奋斗热情，给他们承诺，而这部分的解决方案就是动态股权分配机制。团队核心人员应挑起重任，在开干之前，牵头制订和落实这个团队创业的基石，股权机制的制订需要团队核心人员领衔讨论，动态股权分配的理念需要这位团队核心人员向团队的成员解释。若团队中有会计师或者律师背景的成员，建议让他们积极参与进来，他们的专业知识对制订和执行一个好的机制非常有用。

初创团队领导力的新来源——贡献

领导力究竟来源于什么？为什么人家认可你的领导？这是每一个MBA的组织行为课程都会讨论的课题。不同的领导力的来源都会有不一样的说服力和凝聚力。在现实组织生活中，领导力在我看来不外乎是以下几种：

（1）预设的、强制的领导力

预设的、强制的领导力，一般是大组织中由组织的机制或者法律赋予的。例如，我们加入了一个大公司，你被安排在某一个部门，而这个部门的负责人就是你的领导。这时，他对于你的领导，是由组织预设的，你别无选择，除非你离开这个组织。

（2）来源于报酬权的领导力

“因为我给你发工资，所以你得听我的。”既然受雇于你，便只能接受你的领导。

（3）来源于专业技能的领导力

有一些领导人专业能力很强，这些人即使不给你发工资，你也愿意跟着他做事，听从他的差遣。他的专业技能让你折服，你对他充满着崇拜，希望能跟随他，学到他的技能。

（4）来源于EQ的领导力

有一些人天生就具有布道师的特质，他EQ超高，具有很强的人格魅力，高尚的品质，他的思想、言语、气质总能够感动人，凝聚人，他能像领袖一样让“信徒”追随。

当然，强大的领导力往往是以上多种来源的组合。若领导力主要来源于前两种类型，这种领导力只能让人口服，心未必服。若领导力主要来源于后两种类型，这种领导力则能让人心服。而对于初创团队来说，不可能存在像大组织那样预设的领导岗位，如果有的话，那么这家企业已经“未老先衰”，还没有长大就已经染上“大企业病”了。初创团队也不太可能通过“报酬权”来获得领导力，因为现实的情况是这个月总担心发不起下个月的工资。初创团队领导的确立也不大可能来源于专业技能，现在的创业往往都是需要组建跨领域的专业人才团

队，每一个成员都是某一个领域的专家，大家能力互补。很少有可能某一个人什么都懂，都比其他成员强，而有像马云这种布道师般的领导人是很少存在的。因此，对于初创团队的领导来讲，领导力这四方面的来源都是不足的。那么如何确立你在团队中的领导地位，让成员们心服口服？——贡献值！因为你对团队的贡献最大，所以，你是团队的核心。在动态股权分配机制里，所有成员都是公平的，按照大家都认可的既定规则来核算贡献，因此贡献值最大也就是贡献最大，这是用系统、客观的方法算出来的领导力，没有比这个更让人心服口服的了。

动态股权分配帮你确立核心地位

上一节我提出，对于大多数资源匮乏的创始团队，领导力最好的来源就是贡献值。

作为项目的发起人，初始的领导人，你会不会在想：“如果算出来，我的贡献值比大多数人都要少，那怎么办？会不会连领导权都丢了？”这种情况的发生，只有两种可能性：

（1）你确实不应该是团队的核心

你得问问自己，人家凭什么接受你的领导？你的领导力来源于哪一方面？你真的是团队最重要的人吗？

我们在创业过程中是不是经常会遇到这种情况：某人的人脉很好，大家都认为他能够帮企业发展得更好，因此大家都把他当作团队的领导者，结果发现他的人脉根本没用；又或者某人在某大型跨国公司当过高管，能力很强，大家把他当作团队的领导者，结果发现他只是“大机器里的一颗小螺丝钉”，只会发号施令，执行能力很差。这些基于假设和推断的“初始领导”后期都会让人很尴尬，预期与实际严重不符合。动态股权分配机制不仅仅帮助我们解决怎么分配股权的问题，还帮助我们确立谁是真正的核心的问题，让有名无实的“领导”暴露于团队面前。

（2）制订的动态股权分配机制不够全面和公平

如果你觉得自己是名副其实的领导，团队成员都对你的领导地位和能力心服口服，但是用动态股权分配机制算出来的结果，却让你的贡献值体现不出来。那么很有可能是你的机制制订得不够全面和公平。在好的计算模型里，贡献值只会“迟到”，但是不可能“缺席”。我们再看回本章第二节，我们谈到领导力的来源。贡献值的计算应该全面反映领导力的来源。如果团队服你是因为有“报酬权”，也就是说团队的工资是从你注入的资本中开支的，那么贡献值模型中是否漏掉了核算你投入的现金？如果团队服你是因为你的“专业技能”，那么模型中是否漏掉了核算你没有领取的工资？或者你的工资水平是否充分反映了你的能力？如果团队服你是因为你的EQ，你的“布道者般的说服

力”，那么是否少了一个指标来量化你这方面的贡献？我相信这类像马云般的精神领袖也是存在的，那是否可以设立一个贡献点为帮助企业获得融资，以融资额的一定比例作为其贡献值？这样核算下来，你的领导力其实也是可以用贡献值来公平的反映的。

初创团队领导人应该有的格局

看完这章前面的几个小节，你是否觉得动态股权分配机制很“狠”？是的，这是一套很“狠”的机制，因为它一视同仁，公平的对待每一个人，包括领导核心。

作为一个创业团队的核心人员，你要用动态股权分配机制，必须有足够的格局，能做到与其他团队的成员平起平坐，大家用一个标准来统计对公司的贡献；你需要以大局为重，有足够的气度，在贡献值远不如其他成员，难以让团队服你的时候，随时乐意把领导权让给真正的核心；你需要高风亮节，绝对不能利用自己牵头制订分配规则的便利，制订对自己有利的规则，更不能黑箱作业，自己一个人说了算，打消任何想占其他团队成员便宜的念头；你需要以身作则，严格要求团队的同时也严格要求自己，要比团队的成员更加的努力；你需要有一定奉献精神，有时候在一些执行细节上宁愿牺牲一点小利益，也不能让其他团队成员认为你为自己的利益斤斤计较，反过来你应该把其他团队成员预设为“斤斤计较”的人，为他们的利益“斤斤计较”。把别人想的“自私”一点，用这个原则与团队成员相处，会让你与团队成员之间的关系多一点“安全边际”。

如果没有这样的格局，运用“完全动态股权分配机制”，可能有你不想见到的结果。或许你可以用打了折的“部分动态股权分配机制”，锁定你大股东的地位或者锁定你的领导权。当然你要承担更多的责任，并且激励的效果也会相应地打折扣。“部分动态股权分配机制”我们在后面的章节再讲述。

06　第六章

股权分配的操作细节

这一章我们主要来讲股权分配的操作细节，从一个公司刚刚设立确定初始的股权比例开始，到如何在达到里程碑之后，对股权比例进行动态的调整。

注册公司，确定初始的股权比例

我们开始创业都会先注册一家公司作为创业的载体，一个非常现实的问题是，创始团队怎么划分初始股权比例。其实，团队一致决定运用动态股权分配机制的话，初始的股权比例并不是特别的重要，因为后面可以频繁地调整股权比例，按照贡献值来分配股权的计划可以在划分公司的初始股权时开始践行。

在注册公司之前，团队还没有开始工作，只是进行了一些头脑风暴，可行性研究和制订动态股权分配机制，那么注册公司时的股权比例很简单，问问每一个人愿意投资多少钱？按照每一个人愿意投入的资金的比例占股即可。因为注入资金是这一刻显而易见的“贡献点”，也非常好量化，就按注入的实际金额即可。然后从这一刻开始，累积和记录后面的贡献值。

而在注册公司之前，团队已经开始做了大量的筹备工作，而且已经按照大家的“贡献点”开始累积贡献值，那么注册公司这一刻，可以按照已经累计的贡献值再加上注册公司时每人投入的资本金，算出最新的贡献值，按照这个股权比例注册公司。

动态股权分配比例在工商登记中的体现

这一节内容涉及专业的财务处理以及工商登记手续，也许比较“烧脑”。如果你的团队中有具备财务知识的成员，建议把这一节内容给他看，让他来负责做股权调整。这一节内容对于财务专业的人，其实是小菜一碟。你只需要告诉他用以下介绍的“认缴资本法”或是“实缴资本法”来做股权调整即可。通过这一节的介绍，我也想说，动态股权分配机制是完全可以合法合规的在财务上和工商登记上进行反映和处理。

2014年3月1日实施的新版《中华人民共和国公司法》全面实施注册资本的认缴登记制，这对于动态股权分配制度的执行带来了极大的灵活性和便利。新版公司法第三十四条规定：“股东按照实缴的出资比例分取红利；公司新增资本时，股东有权优先按照实缴的出资比例认缴出资。但是，全体股东约定不按照出资比例分取红利或者不按照出资比例优先认缴出资的除外。”根据股权分配比例的体现方式，可以有两种方法。我分别命名为“认缴资本法”和“实缴资本法”。两种方法各有利弊，可供创业团队根据自己的实际情况选用。

在我详细介绍这两种方法之前，需要对注册资本、认缴资本、实缴资本这几个概念有一定的了解。不了解的读者，可以详细阅读以下的小主题。

小主题

关于公司的注册资本（认缴资本）与实缴资本

“注册资本”的法律意义是公司股东对公司债务的承担限度，也就是说股东们承诺在这个注册资本的额度内对债务承担有限的责任，超过这个额度，股东们不再承担，不能再追溯到股东们的私人财产。这就是“有限责任”的含义。

在2014年3月1日《中华人民共和国公司法》修订版正式施行以前，我国实行的是“注册资本实缴登记制”。旧版公司法约定，有限责任公司的注册资本为在公司登记机关登记的全体股东认缴的出资额。公司全体股东的首次出资额不得低于注册资本的百分之二十，也不得低于法定的注册资本最低限额，其余部分由股东自公司成立之日起两年内缴足。有限责任公司注册资本的最低限额为人民币三万元。

然而，要求注册资本实缴到位，放在公司的账上，很可能有相当部分的资金是超过公司所需要的，闲置在账上，这是对现金资源的浪费。因此，在现实中股东们往往运用会计的手段或者股东往来，将闲置的钱又转出来，发挥资金的流转效益。也因为有这一项不合理制度的存在，一些单位在设立市场准入门槛时总喜欢以实缴资本为其中一项指标，这也无形中产生了大量抽逃资金以及由代理公司虚假出资并虚假注册的情形，虽然公司登记的注册金额从表面上看较为充足但公司本身却往往已无相应资产，一旦产生纠纷，债权人却又因举证能力限制致使权利无法得到保护。加上工商行政机关监管不力等因素，此时，注册资金实缴制度不但成为空设，而且无形中成为股东规避责任的一种手段。因此，该项制度的建立不但在一定程度上抑制了投资创业的热情，而且不适应市场经济的发展。

2014年3月1日开始实施的新公司法，已经彻底地将“注册资本实缴登记制”修改为“注册资本认缴登记制”，这是与国际接轨的制度。按照该项制度规定，公司股东或发起人在公司章程中可自主约定自己所认缴的出资额、出资方式、出资期限等内容，公司在申请注册登记时，先拟定并承诺注册资册资金为多少，但并不一定真的将该资金缴纳到企业银行账户中，更不需要专门的验资来证明该资金实际是否到位。在办理工商登记手续时，工商部门只登记公司认缴的注册资本总额，无须登记实收资本，不再收取验资证明文件，公司的注本为在工商机关登记的全体股东认缴的出资额。

随着“注册资本认缴登记制度”的普及，用简单的实缴资本金的大小来衡量一家公司的实力，或者承担债务的能力，根本没有意义。作为投资人，我们更加不会通过实缴资本来衡量公司的投资价值。因此，公司的实缴资本这个概念，随着新版公司法的实施将进一步淡化，越来越不重要。认缴制的实施，不但为“大众创业、万众创新”创造了条件，更为动态股权分配创造了极为有利的条件。

认缴资本法

股权分配的比例体现在认缴资本的比例上，而不是实缴资本。公司章程需做以下明确：公司分配红利，新增资本，股东会投票，剩余资产的分配都按照“认缴资本的比例”进行。

举例：甲、乙、丙、丁四人共同创业设立ABC公司，四人一致决定使用动态股权分配机制。四人分别出资4万元、3万元、2万元、1万元作为公司的初始现金投入。利用“认缴资本法”体现各人之间的股权比例。

注册公司时，假设股东四人把认缴资本设为100万元。当然，认缴资本可以由团队自行决定，为了方便会计处理我建议起码要大于实缴资本。这时认缴资本的初始比例将由四人初始投入的资金的比例决

定（见表6-1）：

表6-1　注册时股东四人的增资比例

	认缴资本（万元）	实缴资本（万元）	按认缴资本（股比）
甲	40	4	40%
乙	30	3	30%
丙	20	2	20%
丁	10	1	10%
合计	100	10	100%

在公司开始运作后，甲、乙、丙、丁分别投入资金5万元、4万元、8万元、8万元。财务上将做增加实缴资本处理。表6-2显示，这时实缴资本的比例已经发生了很大的变化，但是四位的股东的权益比例在工商形式上是没有任何变化的。

表6-2　增资后股东四人的股权比例

	认缴资本（万元）	实缴资本（万元）	按认缴资本（股比）
甲	40	4＋5＝9	40%
乙	30	3＋4＝7	30%
丙	20	2＋8＝10	20%
丁	10	1＋8＝9	10%
合计	100	35	100%

假设，达到了公司的里程碑1时，甲、乙、丙、丁四位股东加上他们前面投入的实缴资本（注意投入现金也是一个很重要的“贡献点”），四位股东累积的贡献值为20万元，30万元，15万元，35万元。这时，我们就需要根据各自的贡献值比例进行第一次股权的分配。四人的比例分别为20%，30%，15%，35%。公司可以增加认

缴资本也可以不增加认缴资本，视其情况而定。但股东会需要出具决议对公司章程中四位股东的认缴出资额做相应的修订，并做工商变更（见表6-3）。

表**6-3**　里程碑实现后，调整比例

	认缴资本（万元）	实缴资本（万元）	按认缴资本（股比）
甲	20	9	20%
乙	30	7	30%
丙	15	10	15%
丁	35	9	35%
合计	100	35	100%

做完股权分配之后，团队就开始为下一个里程碑努力，而这之前累积的贡献值将清零。下一次的股权分配将不会考虑这之前已经累积的贡献值。

用认缴资本法来调整股权比例非常便利。认缴资本可以随意调整，各个合伙人不需要为了调整各自的股权比例专门对企业进行增资，只是做一次工商变更就可以实现。在工商登记网络化发达的城市，这种调整成本非常低，完全可以自己完成，不需要专门聘请中介机构。

实缴资本法

与“认缴资本法”相对应，股权分配的比例体现在实缴资本的比例上，而不是认缴资本。公司章程需做以下明确：公司分配红利，新增资本，股东会投票，剩余资产的分配都按照“实缴资本的比例”进行。

我们继续沿用ABC公司作为例子，用“实缴资本法”来做股权分配调整。公司的认缴资本可以根据需要定，多少都可以，而实缴资本则越小越好，便于日后调整。新版公司法已经取消了对最低出资额的规定，也就是说，公司的实缴资本为零都可以。四人出资4万元、3万

元、2万元、1万元作为公司的初始现金投入，四人约定公司初始认缴资本定位100万元。可以按照做成，4000元，3000元，2000元，1000元的实缴资本，而多出的部分在会计上作为股东投入的无须归还的“资本公积”（具体的会计处理方式会在第十一章详细讲解，这里你只需要把“资本公积”理解为一个暂存贡献值的会计科目即可）。这时，公司初始的认缴资本和实缴资本如表6-4所示：

表**6-4**　公司初始的认缴资本和实缴资本（注册时）

	认缴资本（万元）	实缴资本（万元）	按认缴资本（股比）	资本公积（万元）
甲	40	0. 4	40%	3. 6
乙	30	0. 3	30%	2. 7
丙	20	0. 2	20%	1. 8
丁	10	0. 1	10%	0. 9
合计	100	1	100%	9

在公司开始运作后，甲、乙、丙、丁分别投入资金5万元、4万元、8万元、8万元。这时可以完全不需要对实缴资本进行调整，在会计处理上这一笔钱将全部进入股东投入的“资本公积”（见表6-5）。

表**6-5**　公司的认缴资本和实缴资本（运作后）

	认缴资本（万元）	实缴资本（万元）	按认缴资本（股比）	资本公积（万元）
甲	40	0. 4	40%	8. 6
乙	30	0. 3	30%	6. 7
丙	20	0. 2	20%	9. 8
丁	10	0. 1	10%	8. 9
合计	100	1	100%	34

假设，达到了公司的里程碑1时，甲乙丙丁四位股东加上他们前面投入的实缴资本，四位股东累积的贡献值为20万元，30万元，15

万元，35万元。这时，我们就需要根据各自的贡献值比例进行第一次股权的分配。四人的比例将要调整为20%，30%，15%，35%，我们将以增加实缴资本的方式来调整股权比例（见图6-1）。

	股权调整前			资本公积	应调整为		调整后	对实缴资本	资本公积	调整后
	认缴资本 万元	实缴资本 万元	按实缴 比例	万元	比例	（测试数）	实缴资本 万元	增资	万元	认缴资本
甲	40	0.4	40%	8.6	20%	2.00	0.4	-	8.6	40
乙	30	0.3	30%	6.7	30%	1.00	0.6	0.3	6.4	60
丙	20	0.2	20%	9.8	15%	1.33	0.3	0.1	9.7	30
丁	10	0.1	10%	8.9	35%	0.29	0.7	0.6	8.3	70
	100	1	100%	34	100%		2.00	0.70	33	0.60

图6-1　调整股权比例的过程

我们要通过“资本公积转增资本”的方式来调整每一个股东的持股比例，而不是通过“股权转让”的方式来做。因为，“股权转让”的手续较增资要繁琐，有一些地方的市场监督管理局还要求你去做公证，公证费对于初创企业也是一笔不少的费用。涉及股权转让还可能引起税收问题。也许在公司获得风险投资之前，公司还处于亏损状态，以“平价”转让也许不会产生资本利得。若公司经过一轮融资，有估值参照了，再以“股权转让”的方式来做调整，即使是“平价”转让，也有可能面临纳税评估，评估增值部分将被征以高达20%的个人所得税。

正是因为我们要以“增资”的方式来调整，我们需要做一个测试：用每个股东的调整前实缴资本除以我们想要调整的比例，得到一个金额。例如，股东甲，调整前的实缴资本为0.4万元，我们要把他的比例调整为20%，那么0.4/20%＝2万元。以此类推测算出，乙、丙、丁三位股权的金额分别为1万元、1.33万元、0.29万元，因此我们得到甲的金额最高。那么这就意味着调整后，实缴资本的总额应该为2万元，才不会有股东需要做减资。如果你不相信，你可以用1万元，1.33万元，0.29万元试一试，股东甲都需要做减资处理。减资也是比较麻烦的事情，况且初创企业也不一定有足够的现金退回给股东。

定了调整后的实缴资本总额就好办了，我们很容易就倒推出来每一位股东调整后应该有多少实缴资本。用其跟调整前的实缴资本相减就可以算出每一位股东应该增资多少。而增资额也好办，直接从“资本公积”中转增实缴资本即可。这也是新《公司法》中取消了出具验

资报告这一个环节给我们带来的便利。

知道了调整后的实缴资本，股东会需要出具决议对公司章程中四位股东的实缴资本和认缴出资额做相应的修订，并做工商变更。

实缴资本法执行起来要比认缴资本法复杂，但是在实际的商业活动中，公司股权比例默认的主流标准是实缴资本的比例。很多城市的工商管理部门提供的公司章程的范本大都是以实缴资本为标准，比较好理解。如果用认缴资本法的标准来计算股比，可能需要多费点口舌跟工商管理部门解释。

使用实缴资本法，在正式赋予股权的时候，各个合伙人几乎不用支付额外的资金或者只需要象征性的支付一点现金就可取得公司的股权。但仍需要在会计上进行账务处理和做工商变更。

设定里程碑：分股权的时点

以风险水平的变化来设定里程碑

贡献值的本质是“期权”，对于团队的成员你不可能永远给予他们未来的权利。当未来的计划实现了，就应该将期权转化为股权，让团队成员公平的享受到他们努力的成果。为了确定将贡献值转化为公司股权的时点，我们需要定义一些“里程碑”。里程碑的制订应该体现公司不同发展阶段的风险水平（见图6-2）。不同发展阶段创业团队所面临的风险都不一样，顶住了风险到达了里程碑，理所当然应该得到回报。项目前期的不确定性要比后期大，创业成员所冒的风险也大，如果前期的老合伙人和后期新加入的合伙人用同样的标准来累积贡献值，那是不公平的。

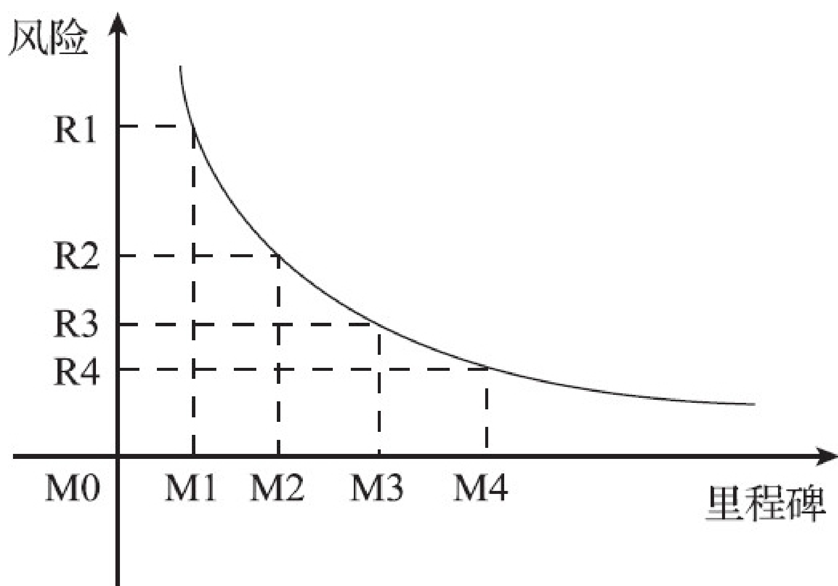


图6-2　不同阶段面临的风险不同

举个例子，ABC公司正研发一款无创血糖仪，创业团队成员有两名，都是做产品研发的。像大部分初创医疗器械公司一样，公司都需

要经过产品研发、报产品注册证、建立销售网络等重要的环节。

表6-6　各发展阶段面临的不同问题

发展阶段	合伙人面向的风险/不确定性	里程碑
M0-M1：产品研发	产品研发失败，注册失败，营销失败，长期亏损	M1：产品样机测试成功
M1-M2：注册拿证	注册失败，营销失败，长期亏损	M2：获得注册证
M2-M3：建立销售网络	营销失败，成本失控	M3：累积销售收入达1 000万
M3-M4：实现收支平衡	成本失控	M4：实现盈利

由表6-6可见，在产品研发阶段的合伙人就比在注册拿证这个阶段参与进来的合伙人要面临更多产品研发失败的风险。虽然这两个阶段的合伙人同样投入1万元的贡献值，但这两个1万元是不对等的。我们在对外融资时，通过溢价来反映不同阶段投入的价值，例如在产品研发阶段，公司估值100万元，投入1万元就可以占有公司1%的股权；而在注册拿证阶段，公司估值200万元，投入1万元就占有公司0.5%的股权，估值的溢价就是对承受更高风险的补偿。

动态股权分配机制在兑现贡献值、分配股权时就充分尊重了这样一个现实：不同发展阶段股东们所冒风险水平是不一样的。以上面的ABC公司为例，从M0到M4，公司风险水平从R1到R4逐渐减少。我们假设在M2这个时点，ABC公司已经获得产品的注册证，可以开始上市销售了，这时公司熬过了高死亡率的研发期。我们再假设这个时点，两名股东的贡献值，包括他们投入的资金、未领取的工资、投入的资源，分别为100万元和150万元。开始销售后，公司引入一名销售总监来参与动态股权分配。如果我们没有对M2这个时点前后阶段分开处理的话，这时如果销售总监投入了250万元资金，就等于以“成本

价”享有了M2两名老股东的劳动成果。很显然这是不合理的，对新股东来说太划算了，对两名老股东则非常不公平。

你也许会问，能否像对风险投资一样，对之前两名老股东的贡献值做一个溢价？例如，250万元的贡献值作价500万元，带到后面去与新股东一起累积贡献值。这确实也是一个方案，但是非常繁琐，而且作价多少合适缺乏一个标准。

在达到里程碑的时候，动态股权分配机制是通过“股权切割”的方法，让不同发展阶段的成果归属于在这个阶段做出贡献的股东，提现他们的劳动成果和所冒的风险。我们常见的里程碑设置，如表6-7所示：

表**6-7**　常见的里程碑设置

里程碑	举例
产品开发/研发成功	某一款APP/硬件已经上线成功通过测试
产品获得销售许可/经营许可	不少的行业有严格的市场准入许可，例如，医疗器械、药品都需要注册后才能进行销售，金融机构需要获得牌照才能营业
公司销售收入达X万	公司建立起销售网络，销售收入初具规模，达到了1 000万元
公司毛利率达到X%	公司通过理顺销售和成本环节，主业盈利性确立
公司实现收支平衡	这意味着公司有持续的造血能力
公司实现正的经营性现金流	这意味着公司倒闭的风险很低
公司获得风险机构的投资	公司的发展受到了资本的认可
注册用户/付费用户/消费者达到了X人/户	公司的产品受到了市场的认可
平台流水达到X万	平台初具规模
公司的市场占有率达到X%	公司品牌价值初显
行业排名达到X名	奠定了公司的行业地位
连续三年取得X%的销售增长	证明公司有很好成长性

每一个团队都可以根据自己的商业模式和所处的行业制订个性化的里程碑，引导团队共同努力。我建议团队制订未来三年的里程碑即可，没有必要一次制订未来十年的里程碑，计划总是赶不上变化。而且每实现一个里程碑之后，我们都可以对后面的里程碑做审视和修订，确保下一个里程碑有足够的挑战性和战略意义，但不能太遥不可及，要让团队看得到1年内达到这个里程碑是有希望的。确保所有里程碑实现之后，公司已经上了正轨并达到一定的规模，而公司的绝大

部分股权都已经分配给功臣。

分股权的方法

这一节我们主要讲，达到里程碑之后，我们用什么方法将“贡献值”转化为“股权”。分股权的方法有很多种，以下是我们想到的。

固定股权切割法

为未来的几个里程碑切割一个固定的股权。例如，ABC公司的各个里程碑切割的股权，如表6-8所示：

表6-8 公司各个里程碑切割的股权

里程碑	固定切割的股权
M1：产品样机测试成功	10%
M2：获得注册证	20%
M3：累积销售收入达1 000万元	20%
M4：实现盈利	30%

实现了“里程碑”M1，那么我们就把公司的10%的股权切割出来实行分配。也就是说这10%的股权是定向分配给这之前的团队成员，而后面加入的团队成员不享有这10%，只能参与分配后面剩余的90%的股权。

假设达到里程碑之后，团队各成员的贡献值如表6-9所示：

表6-9 团队各成员的贡献值

	分配的股权	张三	李四	陈五	王六	曾七	合计
M1 的贡献值	10%	6 000	3 000	1 000			10 000
M2 的贡献值	20%	3 000	3 000	1 000	3 000		10 000
M3 的贡献值	20%	4 000	1 000	8 000	9 000	7 000	29 000

那么，我们股权分配的计算表就如表6-10所示：

表6-10　股权分配的计算

	分配的股权	张三	李四	陈五	王六	曾七	合计
第一次股权分配时的贡献值		6 000	3 000	1 000			10 000
第一次股权分配时的贡献值比例		60%	30%	10%			100%
累积已经分配的股权	10%	6%	3%	1%			10%
工商登记股东的名义上的持股比例		60%	30%	10%			100%

（续）

	分配的股权	张三	李四	陈五	王六	曾七	合计
第二次股权分配的贡献值		3 000	3 000	1 000	3 000		10 000
第二次股权分配时的贡献值比例		30%	30%	10%	30%		100%
第二次分配的股权	20%	6%	6%	2%	6%		20%
累积已分配的股权		12%	9%	3%	6%		30%
工商登记股东的名义上的持股比例		40%	30%	10%	20%		100%
第三次股权分配的贡献值		4 000	1 000	8 000	9 000	7 000	29 000
第三次股权分配时的贡献值比例		14%	3%	28%	31%	24%	100%
第三次分配的股权	20%	3%	1%	6%	6%	5%	20%
累积分配的股权		15%	10%	9%	12%	5%	50%
工商登记股东的名义上的持股比例		30%	19%	17%	24%	10%	100%

这张表格看上去很复杂，其实计算方法非常的简单：根据每一次

达到里程碑之后，每人的贡献值比例，分配切割出来的股权。第一次进行股权分配时，因为张三、李四、陈五三人的贡献值比例为60%，30%，10%，切割出来的股权为10%。三人按照比例分配得到股权6%，3%，1%。做相应的工商变更后，三人的名义上的股权为60%，30%，10%。要强调的是，工商登记的是名义上的股权，实际上公司未分配的股权池里还有90%可以分配。

分配完第一次股权后，张三、李四、陈五三人的股权全部清零。重新开始累积贡献值。在为第二个里程碑奋斗的阶段加入了王六。按照上面的原则把为第二个里程碑切割出来的20%股权按照四个人的贡献值比例进行分配得到6%，6%，2%，6%。加上第一次分配的股权，累积股权为：12%，9%，3%，6%一共30%，剩余70%为未分配的股权。工商登记名义上的持股比例就为40%，30%，10%，20%。

第三次股权分配以此类推，我在这里不再赘述。从表6-11的对比我们也可以看出，股权切割后，团队成员的股权比例与他们的实际累积的贡献值比例不一样，但这才是公平的。

表6-11　股权切割结果

	分配的股权	张三	李四	陈五	王六	曾七	合计
M1 的贡献值	10%	6 000	3 000	1 000			10 000
M2 的贡献值	20%	3 000	3 000	1 000	3 000		10 000
M3 的贡献值	20%	4 000	1 000	8 000	9 000	7 000	29 000
累积的贡献值		13 000	7 000	10 000	12 000	7 000	49 000
累积的贡献值比例		27%	14%	20%	24%	14%	100%
股权比例		30%	19%	17%	24%	10%	100%

剩余比例切割法

所谓剩余比例切割法是指，每次达到里程碑之后，分配未分配股

权的一个比例。这样做的好处是，公司永远都有股权池用于激励后面加入的团队成员。虽然从比例上来看，股权池越来越少，但随着里程碑的实现，公司的价值也在成几何级的增长。未分配的股权的价值不一定小，甚至有可能比前面某一轮分配的股权当时的价格还要高（见表6-12）。

表6-12　股权价值的上升

里程碑	切割剩余股权的比例	对应要分配的股权
M1：产品样机测试成功	分配剩余股权的1/4	25%
M2：获得注册证	分配剩余股权的1/4	（3/4）×（1/4）=18.75%
M3：累积销售收入达1 000万	分配剩余股权的1/3	（3/4）×（3/4）×（1/3）=18.75%
M4：实现盈利	分配剩余股权的1/3	（3/4）×（3/4）×（2/3）×（1/3）=12.5%

算出对应每次要切割的股权后，后面的计算就跟前面的固定股权切割法一样。

股权转让的限制

在动态股权分配机制中，我们分配给创业团队成员的股权，严格来说是一种限制性的股权，这种股权比起普通的股权，在转让、套现环节上有所限制。一个成熟企业的股权激励计划，在实施后会限制高管人员在一定的期限内不得随意处置股票，如果在限制期内高管辞职或者不幸被开除，股票就会被没收。对于成熟企业，股权的流动性比较好，加上这个限制，会对股权的激励效果大打折扣。然而，对于初创企业，股权的流动性并不好，这个对股权转让的限制对激励效果的削弱并不明显。限制股权的转让，反而可以让股权最大程度的保留在创业团队手上，而不至于使得公司在创业初期就有了大量的缺位持股人。对于初创企业的动态股权分配机制，我建议对团队成员分得的股权做以下限制：

股东单方面转让股权的优先次序

1.在创业期间，任何团队成员的股权不得单独对外转让股权套现，团队成员要卖股权，只能卖给公司，并且按照我们后面章节将要介绍的“股权回购价格”进行，公司回购股权后将该部分股权重新放入未分配的股权中。公司的章程应该有专门的条款来明确公司回购股权的决策机制，例如1/2股东投票决定，或者1/2董事投票决定。

2.初创公司未必有足够的现金来回购该股东的股权，虽然公司回购的价格可能很便宜，但有时会以大局为重，将资金用在刀刃上，也很可能选择不回购其股权。公司决定不回购时，股东可以对外转让，但在同样的价格条件下，公司原股东按照各自的持股比例有优先认购权。股东的优先认股权是公司法的一般性规定。原股东购买了股权之后，该部分股权的转让限制条件仍然适用。

3.如果公司原股东放弃了优先购买权，该股东可以转让给外部第三方，但是其他股东有随售权。所谓随售权就是随同出售的权力。例如，A股东转让其股权给外部第三方，那么其他股东就有权力按照各自的持股比例一同转让给第三方。也就是说，他不能只收购A股东，

他得收购所有股东的股权，除非其他股东都放弃随售权。随售权是确保创业团队的成员能够公平的共同进退，而不是有一人首先套现收获成果，而其他人继续奋斗。要知道，套现的股东之所以能套现是基于购买股权的人对整个团队的信任，他们认为团队会一如既往的努力尽责的把公司做得更好。而随售权确保了整个团队所有成员能够公平的享有其创造的成果。

我举例说明一下，假设创业团队四人A、B、C、D，经过动态股权分配四人目前持股20%、30%、10%、40%。A最近看中了一套房子觉得价格划算，想改善家人的生活，急需100万元交付首期，欲转让其一半股权，也就是10%的公司股权来套现解决燃眉之急。根据团队的动态股权分配机制的契约，经过计算其股权的回购价格为80万元（具体如何算出来，我们后面章节会介绍），首先公司有权以80万的价格回购该部分股权。而公司决定不回购股权，A股东准备以100万元的价格转让给公司其他股东B、C、D或者第三方。其他股东都放弃了优先购买权，A后来找到了一个E，E同意购买A的10%的公司股权并且出价100万元。这时，B、C、D则有权行使随售权要求E用同样价格，购买B、C、D各自最多一半的股权，也就是B、C、D各自持有的15%、5%、20%的公司股权。如果B、C、D都最大程度的行使随售权的话，A要卖10%的公司股权给E，E得准备一共500万，连同B、C、D的股权也买了。E如果最多只能支付200万来购买股权，那么四名原股东应该按照其持股比例分配。

当然这个是一个极端的情况，现实情况中，可能B、C、D都放弃随售权或者只行使部分随售权，或者只有一方行使部分的随售权。在许多现实情况下，某股东因为一些合理的原因急需套现，例如家人出了事故急需用钱、急需一笔钱维持生活等，其他股东都不会故意阻挠套现。因此，如果你确实有必要套现，跟你的团队成员沟通一下，获得他们的谅解。

在创业期间，公司还没有做大的时候套现，不是一种值得鼓励的行为。这种行为会消磨团队的拼搏意志，也会对后面的潜在机构投资者释放不好的信号。我们有必要对这种行为做上述的限制。在随售权的限制下，转老股套现得一同转，不能单方面转。这可以确保所有团

队成员共同进退，共享成果，共担风险。

解除股权限制的时间

股权限制不能永久生效，否则就会失去其意义。团队应该也要约定股权自由支配的时点，让股权成为纯正的股权。例如，我们可以约定公司对外融资估值达到20亿元时，公司已经进行股份制改造或者公司已经成功登陆资本市场时，股东所获得的股权可以自由支配，不再受到动态股权分配机制契约的约束。虽然如此，不排除该股权还会受到其他方面的约束，例如，机构投资者对创始团队股权的特别限制，或者资本市场的规则的限售期限制等。

07 第七章

贡献点和贡献值

从这一章开始，我们来讲动态股权分配机制最核心最重要的内容：贡献点以及贡献值。之所以是最重要的部分，因为贡献点的识别以及量化会最大程度的影响到股权分配的比例以及结果，也最大程度的影响团队的激励效果。准确的识别贡献点，以及为这些贡献点制订合理的量化规则尤其的重要。

识别并且量化贡献点

初创团队往往都存在资源匮乏的问题，而能带来资源、生产要素的贡献理所当然应成为我们应该识别的贡献点。越是缺乏的资源越要鼓励合伙人贡献。

然而，不是所有的贡献都应该设为动态股权分配机制的贡献点。设定贡献点需有以下原则：

（1）越多合伙人可以参与的贡献，越要设为贡献点

这体现了公平，让大家都尽可能有更多的机会为企业做出贡献。例如，投入现金以及各类物质，资源就是大家都能够提供的贡献点。

（2）越是某一岗位职责范围以外的贡献，越要设为贡献点

对于一个岗位分内的事情，领取的工资已经基本体现和补偿了他的贡献，如果还要再赋予贡献值可能就重复计算贡献了。而在岗位职责之外的，合伙人可能需要占用自己的业余时间，付出额外的努力才能做出这样的贡献，因此应该设为贡献点以体现这种额外付出。例如，享投就投平台旗下有一个公众号享投学堂，我们合伙人会在这个公众号里做一些关于投资创业的讲座。为了便于会员收听，讲座一般设在晚上业余时间，这就要求我们合伙人要利用自己的业余时间工作，为此，我们设立了相应的贡献点。

（3）效果越容易衡量的贡献，越要设为贡献点

有一些贡献难以衡量，或者衡量起来极其的繁琐，没法有效率的衡量。这种贡献就不应该设为贡献点。例如，利用自己的专业知识为公司解决了一个专业问题，难以量化他们工作的效果，因此就不适合设为贡献值。如果太多这类型的贡献点，会增加动态股权分配机制的

主观性，设置贡献点也可遵循“成本—效益”原则。

每一个合伙人的每一项付出都有其价值，团队必须预先协商好如何评估各种资源以及生产要素的价值并且始终如一的践行。每一个合伙人提供价值的相对比例就是股权分配的主要依据。团队可以根据实际情况制订和调整自己的估值原则，只要一视同仁就可以，因为绝对价值对分配股权不重要，相对价值才真正具有意义。

评估各个贡献点的实际价值

合伙人投入现金

资金是许多初创企业最缺乏的要素，承担的风险很高，合伙人投入的现金估值最简单，投入多少就算多少。我们前面提到分配股权有两种方法：实缴资本法和认缴资本法。这两种方法下收到合伙人投入的现金有不同的会计处理方法。但对于动态股权分配机制来说，处理都是一样的，给这名合伙人的贡献值记录中记上一笔：投入现金。然而，对于初创企业来讲，合伙人不宜投入过多的现金，刚刚够用就好。如果在公司发展初期，某一位特别富有的合伙人投入了大量的公司暂时还不需要的现金，就会导致该合伙人的贡献值被高估了，他投入的现金有相当大的一部分应该确认为下一阶段的贡献，而不是当前这个阶段的贡献。记得吗？我们前面说过不同阶段的贡献值会对应不一样数量的股权。同样金额，越早的贡献值往往对应越多的股权，合伙人投入现金，满足公司短期的需要即可，投入了过多短期不需要的现金，对投入其他必要生产要素的合伙人不公平。对于投入现金，按需投入是一个很不错的形式，要支付大额费用（例如购买设备，支付工资）时，由合伙人凑一下，即凑即付，付完马上作为其投入的现金记录，也是可以的。这种方式甚至可以做到企业零现金，极大的发挥企业现金的使用效率。

非执行合伙人投入的现金

非执行合伙人，又称为缺位合伙人，指不参与经营管理的创业合伙人。大多数创业团队成员实力都有限，项目启动资金往往除了靠自

己的有限积蓄外，还得向“3F”融资。所谓“3F”是英文“Families，Friends，Fools”的缩写，即自己的家人、亲戚和相熟的朋友，以及爱冒险的“支持者”。这些人与富有的“天使投资人”不一样，是非职业的投资者，他们凭着对创业团队的信任而投资。许多创业团队都问过我这个问题：“朋友拿出自己的积蓄资助我们创业，应该给他们多少股权回报合适？”许多团队把他们当作天使投资者，按照给天使投资机构的价格出让相应的股权。按照现在的惯例和行情，天使投资者投资一个项目的价格在1000万～3000万元不等，也就是说还没有开始创业就估值几千万元。这种情况对于这些个人梦想赞助者也许不公平，因为这个项目很可能是他们投资的唯一一个项目，也许他们也不是特别在意，因为他们更多是基于半投资半赞助的出发点。

在动态股权分配机制下，你可以把这类梦想赞助者视为创业合伙人。让他们参与到股权的分配中，量化他们投入的现金也非常容易，直接用现金的价值即可，投入多少算多少，让他们了解你们什么规则，回报他们的贡献，公平地对待他们，用一视同仁的标准参与未来股权的分配。虽然出钱不出力，但一样是创业合伙人，一起公平的创业，这种风险收益比和体验感会比你们把他们当作天使投资者或者风险投资者好多了，把你们的创业计划告诉你身边的人，会有很多人愿意资助你们，至少我认为比起找一个专业天使投资者要容易得多。用动态股权分配机制来对待这些“3F”梦想投资人，可以解决一个企业的定价问题，在开始之前为企业定一个价格不是件容易的事情，这极具主观性。但动态股权分配机制把这个问题往后推了，我们只为其制订了一个定价的原则。动态股权分配机制运用得好，可以成为外融资机制。要注意的是，控制好非执行合伙人的数量以及他们投入的金额，只要自己需要的钱，刚刚够用就行。在企业发展早期超额的融资都会浪费掉公司宝贵的股权。

最早为公司提供资助的合伙人将在第一次实现里程碑的时候分配给他们股权，这部分的股权有很大机会会比把天使投资者获得的股比大很多。虽然公司后面的里程碑一个一个的实现，若这之后他们不再资助公司了，他们的股权将会被逐渐的稀释。你需要给他们解释清楚这样的规则，虽然相对的比例被稀释，但是公司的价值增长的更快，

综合起来的价值是越来越大的。如果不遵循动态股权分配机制，很可能这名仅提供一次资金的合伙人，和不断地为企业做贡献的合伙人相对的比例是一成不变的，这种静态的安排显然是不公平的。

全职合伙人未领取的工资

初创企业的合伙人，往往都不会给自己开一个市场价格的工资，或者按照合伙人以前就职的企业的工资水平领取工资。初创企业往往缺少资金，而且资金本来就是自己投进去的，再以工资的形式领出来，这个“左手摆右手”的流动环节，会损失掉个人所得税。我们创业时千万别忽视了“税”，它对我们的现金流总是“虎视眈眈”。公司刚开始创业，都是合伙人自己“真金白银”投进去的钱，自己给自己发工资，可是，不管你的工资究竟是谁承担，只要是“薪金所得”，都得老老实实的缴纳个人所得税。

个人所得税实行的是七级累进税率，以深圳为例，深圳的个人所得税的起征点是3500元/月。超过这个金额的工资，都得按照表7-1征收个人所得税。也就是说，如果你每个月给自己开一个15000元的工资，那你将被征收：（15000-3500）×25%-1005＝1870元的个人所得税。这么一转，15000元就少了1870元。

表7-1 工资、薪金所得适用个人所得税累进税率表

	含税级距	税率（%）	速算扣除数
1	不超过 1 500 元的	3	0
2	超过 1 500 元至 4 500 元的部分	10	105
3	超过 4 500 元至 9 000 元的部分	20	555
4	超过 9 000 元至 35 000 元的部分	25	1 005
5	超过 35 000 元至 55 000 元的部分	30	2 755
6	超过 55 000 元至 80 000 元的部分	35	5 505
7	超过 80 000 元的部分	45	13 505

因为绝大多数创业团队在创业初期，在没有财务投资者的时候，

都不会给自己开一个基于市场价的工资，领取的工资超过3500元/月，还需要缴纳个人所得税。大部分团队的做法是领取象征性的低于起征点的工资，或者干脆不领取工资，这样做的好处还包括，可以向未来的投资人体现团队的创业心态以及决心，这是一个加分项。

那么如何衡量合伙人在创业期间打了折的工资？我所接触过的大部分的创业团队都没有专门核算或者记录合伙人这一块隐性的“牺牲”。其实这一块“牺牲”不但是后续公司融资时溢价的重要理论依据之一，而且还是合伙人之间分配股权比例的重要影响因素。衡量合伙人在这方面做出的牺牲、失去的机会成本，必须先按照市场价给合伙人的投入定一个工资水平。这个问题并不是动态股权分配机制的特殊要求，即使你不采用任何的股权激励措施，你也得面对这个问题。只是在看这本书之前，你们团队可能商量每一个人拿多少的打折工资，而看完这么书，用动态股权分配机制之后，你们就得商量每一个人应得多少工资，这个工资水平应该是按照市场的标准来制订。定了这个“应得工资”水平后，下一个问题就是每个人拿多少钱？这个问题其实不是商量定下来的，而是让每个人根据自己的实际情况决定自己领取多少的工资。当然，前提是合伙人都投入了足够的现金用来开支，那么合伙人未领取的应得的工资就是合伙人做出的贡献。

未领取的工资 = 应得工资 - 领取的工资

制订合伙人的应得工资应该考虑“市场价”和合伙人失去的“机会成本”，有些时候“市场价”等于“机会成本”，有些时候则不相等。举个例子来说，我第一次创业前的工作是在四大会计师事务所任职高级审计师，年薪20万元。而我的第一次创业是担任前图库版权图片交易平台的CEO，其工作的性质和所要求的能力、经验都跟我之前的工作很不一样。这是一次在互联网领域的创业，跟我之前任职的审计工作关系不大，我若按照年薪20万元来定自己的工资水平就是“机会成本”，若按照一个没有互联网公司管理经验的人来定价，我可能只值15万元，得打个折。这个数字，很难通过公式算出来，也没有标准可以参照，是团队协商的结果，取得一个平衡。思考过程很可能是这样：对我来说，我一直都拿着20万元的工资，这是我的机会成本，我愿意降低自

己的待遇来获得一次新的工作尝试，而对于团队来说，因为你之前的工作经验跟这一次创业的技能要求没有直接的联系，因此我不能按照你之前的工资水平给你，我从市场上招人也未必能招到合适的合伙人，那就参照你之前的工资打个折吧，这样可能大家都能接受。

互联网创业，我们经常需要CTO，而能力强的CTO在创业之前许多都是任职于BAT（百度、阿里巴巴和腾讯的简称）的，他们领取的薪酬水平都不低，因为创业前后工作的相关性，他们之前的工资水平可以被定为“应得工资”。这个职位如果从市场上招一个类似经验和能力的，很可能也需要支付这个价格。

总之，“应得工资”就是考虑职位的“市场价”和合伙人为了创业失去的“机会成本”。在这两者之间权衡，团队协商而定。公司发展好的话，合伙人领取打折工资的状态也许不会持续很久，当公司获得大额的外部融资时，合伙人的工资可能就会按照董事会的议事规则来决定，并且有望足额领取，在这之前应该把合伙人未领取的工资，作为其贡献给予确认和核算。

那下一个问题又来了：是否要核算合伙人的考勤？而这完全跟公司的文化相关了，跟是否运用动态股权分配机制没有关系。有一些公司需要打卡，朝九晚六。有一些公司工作时间则比较灵活。一同创业的团队，在一起办公可以大大提高沟通的效率，合伙人有事缺勤应该按照缺勤的天数来记录。创业最大的好处就是自由，能灵活的安排自己的作息时间，不一定要周一到周五，朝九晚六。创业者主张“work hard，play hard”，工作的时候讲究高效饱和，累了效率低时或暂时无事可干，最好主动请假开开心心去玩，放松一下。在打工时，你跟老板说：“老板，我今天效率不高，我不想工作，想去放松一下。”老板可能会对你有意见。而创业时，你这么跟创业团队说，可能不是什么问题，确保创业合伙人的工作时间都是有价值的，实实在在的贡献，对大家才是公平。你坐在那里发呆，又领取工资，又记录贡献值，那才不公平。当然，如果每个月你总有一个礼拜的时间都“不想工作，想去放松一下”，而影响到项目的进度，这就不仅是一个贡献值记录的问题，而是其他创业合伙人是否还愿意跟你一起创业的问题，你很可能会被清退。

合伙人投入的物资与设备

创业不容易，创业团队开始时都需要东拼西凑，合伙人为公司提供的资源也是一种贡献。团队中如果有二次创业的合伙人，他们前一次创业所留下来的资产也许这一次创业也用得上，最典型的就是电脑、服务器、复印机、调试设备、生产线等二手设备。

这些二手设备有两种方法可以处理：一种是产权转为归公司所有，按照公司的固定资产入账，大家一起协商评估一下其价值，可以在淘宝上做一个询价作为参照标准；另一种是产权不转为公司所有，以租赁的方式使用，大家协商一个租金定期给提供这些设备的合伙人计算贡献值。每个月的租金水平可以按照二手设备价值除以24个月的标准算，视设备的种类而定。电子设备的话，使用两年估计也只剩下残值了。

如果是公司运营所需特定的物资和设备，合伙人为公司特意购买的全新的设备，则视同投入现金。

如果是使得个人办公更加便利，例如，纸笔、个人电脑、手机，这些价值太小而且公私难分的物资，建议不要作为贡献点。不创业本来也需要购买这些物品，可以忽略掉，减少日常记录的复杂度。

人脉关系

人脉资源在创业过程中很重要，尤其是营销推广、销售、融资环节。然而人脉这东西是很虚的，也很难量化。我在做投资时，经常发现很多团队有一些非全职的成员持股，这些人被赋予了公司的小部分股权，被认为是有人脉资源的人。我在投资和创业的过程中，也遇见过这些所谓的有人脉资源的“江湖人士”，谈吐间总喜欢将“我跟某总很熟！”挂在嘴边，让人感觉到他的人脉很广。实际上也只是认识而已，还称不上很熟。即使很熟，也不见得会为公司带来什么经济利益。即使可以带来经济利益，别人也未必愿意帮你。人脉在社交信息网络发达、自由市场经济发达、廉政建设逐渐完善的今天，越来越没有过去那么“神通广大”。难道有关系，就可以让不合格的产品获得上市许可？就可以让客户买他不认可的产品？人脉很可能仅仅起到一个

牵线的作用，是否能够做成生意还得回归商业的本质。

动态股权分配机制的原则是只有兑现了的价值，才是贡献，才有贡献值。没有兑现的人脉关系、社会资源一律不作为贡献。有用的人脉关系、社会资源的价值一定会体现在某一个贡献点上。例如，促成订单。许多企业对促成销售的功臣都会提出销售金额的一部分作为奖励，如果某个合伙人利用自己的人脉资源促成了一笔销售，他理应可以获得这部分销售奖励，若他不领取这部分奖励，则可以记为其贡献值。在这里，人脉关系不是贡献点，促成销售才是实实在在的贡献点。而促成销售可能靠的是人脉关系也可能靠的是自己的对客户优质耐心的服务。人脉关系没法明码标价，但是促成销售标价是很容易的。

创业前合伙人的知识产权

合伙人在创业前所拥有的知识产权，用在这一次创业中，如何计算识别他的贡献点以及贡献值？这需要区别对待，知识产权也有许多类别。常见的知识产权有以下种类：

（1）商标权

合伙人把自己拥有的商标转到企业名下。如果这种商标之前就没有投入过任何的宣传费用，也没有什么知名度，纯粹是省去了公司注册一个全新商标的时间。我建议这个贡献值就按照我们要注册一个新的商标所花费的成本即可。注册一个商标价格一般花费不到2000元，耗时半年到1年不等，这段时间对应的利息可以忽略不计。为了简便起见，可以在网上找服务商做一个简单的询价，以确定该合伙人投入的商标的贡献值。

倘若合伙人之前为这个商标投入了很多的宣传，商标也有一定的知名度，这个知名度对公司有很高的价值。这时，我建议团队可以一起参照市场价和之前该合伙人为该商标投入的宣传成本，再考虑该商标闲置的时间长短，协商一个购买价格，以这个价格作为该合伙人投入该商标的贡献值。这个金额如果过大，本着轻资产的原则，团队可以以每售卖掉一件产品支付商标使用费的形式来核算贡献值。

（2）著作权

著作权包括文学、音乐、美术、剧本、软件、影视作品、工程设计图、产品设计图、地图、示意图、模型作品等创作的著作权。著作权有发表权、署名权、修改权、保护作品完整权，这些权利是不能转让的，是作者固有的权利。而著作权的复制权（印刷、复印、翻录等的权利）、发行权、出租权、展览权、表演权、放映权、广播权、摄制权、改编权、翻译权、汇编权等是可以转让的。从事文化创业产业会涉及著作权的转让，例如，某一个合伙人向合伙创办的游戏开发公司投入其游戏剧本；某合伙人向合伙创办的公司影视公司投入其文学作品的影视版权；某合伙人向合伙创办的软件公司投入其软件代码以及著作权……衡量这些贡献点的贡献值是非常困难的，因为著作权大多数是唯一的，市场上的交易价格没有可比性，著作是否有价值得放到市场上去检验，很难进行预估。因此，可以按照用销量来提取一定版税的方法来体现贡献。例如，团队利用该合伙人软件著作权开发的软件每卖出1次就给该合伙人交100元的版税，如果他不领取该版税，则记为他的贡献值，每个月统计一下销量即可。因此，团队要协商的就是与该合伙人约定一个版税。

（3）专利技术和非专利技术

专利技术是经过专利管理当局注册和认可的，处于有效期内的专利所保护的技术，包括：发明和实用新型专利。而非专利技术，就是没有经过注册和认可的技术，例如，可口可乐的配方。他们没有去申请过专利，但一直当作商业机密保护着。

某合伙人在参与创业之前拥有一项专利技术，该技术与本次创业密切相关，他把专利技术用于本次的创业，把该技术授权给了公司使用。这样的贡献点是我们非常常见的，我们应该如何确认该合伙人的贡献值是一个比较棘手的问题。

只要大家注册过专利都应该有体会，注册专利时技术的保密性和专利的保护是有矛盾的。为了获得原创性的认证和认可，明确自己保护的范围，更加便于维权，往往需要公开更多的技术细节，而公开技术细节意味着竞争对手可以轻易地模仿。在专利期内可能特意绕过你的专利保护，当专利期满，直接就抄袭你的技术。所以，在实际注册

专利的时候，我们都会取得一个平衡，既获得足够的保护，又要留有一手不让竞争对手学去，使得竞争对手看到专利的内容也不知道应该怎么做，所以大部分有使用价值的技术，其实是专利技术和非专利技术的综合体。表面上专利技术可以转让，实际上是不可以转让的，这和发明人本人分不开，没有这个人的话，有了这个专利也根本实施不了。

因此，我们要对技术区别对待，对于一些转让之后，离开发明人本身是可以轻易实施的，专利转让的价格不高，可以共同评估一下专利对公司未来能够产生的价值，例如，节省了多少成本，或者提高了多少产量，然后再协商一个价格转让。而一些专利太多细节没有披露，或者太专业，离开发明人本人就实施不了的技术，不管是专利技术还是非专利技术，都不应该估一个高价转让，给以高贡献值。贡献值可能仅限于办理转让授权的登记变更费用了。技术的价值，其实应该体现在该合伙人的工资水平中，例如，他是掌握了好的技术的合伙人，工资水平应该反映出来；而对于一些有用的技术，转让给公司，可以独立的实施，不再依赖于该发明人。这样的技术则可以参照市场价格来制订贡献值，但相应的该合伙人的工资水平不应该包含该技术，因为已经被反映过了。

在核算合伙人投入的知识产权时，要以该知识产权发挥价值的时点，作为核算的时点。不宜过早的核算确认知识产权的贡献。例如，如果公司的产品还在研发或者报批的阶段，离量产销售的阶段还有一定的距离，合伙人投入商标权的贡献则发挥不了其价值。这个时候不要急着接受商标的转入，很可能这样的贡献点对实现第一个里程碑没有帮助，只在实现第二个里程碑的过程中才用得上，这就应该将该贡献点放在第二个阶段，这样才公平。动态股权分配机制提倡的是“Lean系统”的“Just in time”的思想。也就是说，让贡献在需要它的时候才确认，不管是知识产权，其他的贡献应该也要用这样的原则。

小主题

关于Lean系统

Lean系统是由日本丰田汽车公司的创始人丰田佐吉的儿子丰田喜一郎所提倡的。这是一种“Just in time”即时化的思想，即“将必要的物品，在必要的时候送达生产线旁的制造方法”。提前准备不是即时需要的生产要素被视为一种最大的浪费。即时化和自动化是丰田公司生产体系的两大支柱。丰田公司利用这一生产体系，在成本和质量上取得了明显的竞争优势。

另外要注意的是初创企业面对的环境是复杂多变的，我们极力提倡动态股权分配机制来适应这一种多变性，同样，初创企业在经营和投资策略上也要充分意识到这一点。建议初创企业维持轻资产运作，小步试错，快速迭代。创业团队往往对公司的盈利模式和发展方向预测得过于理想化和乐观，资产投入得太多，当发现当初的判断不对时，已经损失惨重。资产投入得越多，减值的可能性越大，搞不好连翻身的机会都没有。我认为初创团队资产越轻越好，能借的就不租，能租的就不买。这一小节探讨的知识产权也一样，知识产权可以要价很高，但其实用价值很难判断，能按照销量支付授权费或者按时间支付授权费的，尽量不要一次买入。

（4）创意和点子

创意和创新是企业发展的动力，尤其是在一些文化创意行业，创意和好的点子可以创造巨大的价值。如果你真有一个好点子，请不要隐藏起来，因为大多数点子听起来没有什么“窃取”的价值。即便这个想法听起来有“窃取”的价值，会做的人总比会说的少，真正能把伟大的想法付诸行动的人却寥寥无几。头脑风暴，小组讨论中某位合伙人想到一个创新点子，除非他把它执行和落地，否则不应该把它视为一个贡献点。我们不用浪费时间去讨论“创意”“点子”怎么作价，因为再好的创意若没有团队执行落地，也是一文不值的！

办公场所

某合伙人向公司提供办公场所，当然是一种贡献。免费提供按照该场所的市场租金计算贡献值，如果收取部分租金，则把差额部分作为贡献值。

兼职的合伙人

创业团队一开始模式越轻越好，团队越精简越好，没有必要全职的就用兼职的人。例如，创业开发一款APP产品，全职的可能是产品经理、负责运营推广的人以及几名核心的程序员。而公司产品运营过程中要用到的美工、财务、法律都可能是外包或者用兼职合伙人的方式解决。还有不少技术型创业的团队还有各种各样的技术顾问合伙人，这些人可能是某一个领域的专家，在团队遇到难以攻克的技术难题时，起到指点迷津的关键作用。各种有专业技能的合伙人，在企业刚起步的阶段全职加入进来是对资源的浪费，也会增加企业的成本。当企业做大了，业务有一定量的时候，他们的加入就有很重要的意义了。而另外一些顾问，例如，技术攻关顾问，他们也许一直都是兼职的，有知名人士、行业泰斗和创业导师，有他们为企业“站台”，对企业持续的研发、销售和后续的融资都很有帮助，我们很希望能够让他们成为我们的合伙人。当然，也要为公司节省起步时的支出，因为给这些人支付的咨询服务价格不菲。先跟兼职合伙人们聊聊，看看怎么体现他们的贡献值，例如，每个月的财务会计服务约定一个价格？每个季度的法律顾问服务约定一个价格？某一款产品开发过程中遇到的问题的技术咨询约定一个价格？让他们知道，我们团队的动态股权分配机制，用公司的股权换取他们的服务。

以个人的资产为公司担保取得贷款

在投资过程当中，我有时会看到创业合伙人把自己的房子抵押给银行为公司取得流动资金贷款，团队对公司未来的现金流充满信心，认为公司偿还不了贷款的风险极小。因此，他们没有支付担保费给这名合伙人，这其实是不公平的。合伙人承担了公司的违约风险，以私人财产为公司提供担保服务，理应获得一定的报酬，这个未领取的报酬应该转化为贡献，贡献值就可以参照市面上担保公司授权的担保服务费来定。

设定一些奖励性的贡献点

合伙人投入工作时间，应该获得工资报酬，而未领取的工资报酬

就作为其为公司做出的贡献。这个贡献仅仅是对付出的工作时间的报酬。在成熟的企业中，超预期出色地完成任务，超额、超量的实现工作目标，一般都会给予员工一定的奖励。这类奖励在初创企业，尤其是应用动态股权分配机制的企业更应该积极实施，根据公司的关键成功因素，相对应的设置一些奖励性的贡献点，可以进一步引导合伙人提高工作效率，把时间分配到关键的环节上。例如，某款产品提前完成了开发和测试的任务，可以给予奖励贡献值，贡献值可以按照提前的天数×每日工资水平计算；销售超额完成任务，奖励超额部分的一定比例，作为贡献值；研发团队取得了一个专利，奖励一定的贡献值；客户满意度调查取得高分，奖励一定的贡献值；为公司公众号撰写文章，奖励一定的贡献值……

常见的贡献点和贡献值小结

常见的贡献点和贡献值小结如表7-2所示。

表7-2 常见的贡献点和贡献值小结

贡献点	贡献值计算标准
合伙人投入现金	现金的金额
非执行合伙人投入现金	现金的金额
全职合伙人未领取的工资	合伙人工资水平减实际领取的工资
合伙人投入的物资与设备	“购买”或者“租用”参照市价
人脉关系	人脉落实到贡献点上才能计量，只核算创造价值的
商标权	没有知名度的：注册成本；有一定知名度：参考以前的投入以及闲置的时间，团队协商评估；也可以按照销量计算“商标使用费”
著作权	建议以“版税”的方式计算贡献值
专利技术和非专利技术	能够脱离发明人的技术：评估专利未来给公司带来的价值；脱离不了发明人的技术：不计量，可以提现到该合伙人的工资中
创意和点子	零
办公场所	市场租金水平
兼职的合伙人	参考其提供服务的市场价格
个人的资产为公司担保	担保费用的市场价格
奖励性贡献值	利用可以现金互换的原则制订

贡献值计量标准的制订是动态股权分配最重要、对分配结果影响最大的部分。许多人会觉得要制订标准，还要持续的记录和微调，增加了很多的工作量。其实仔细看看上面每一项贡献点，我们就算不使用动态股权股权分配机制，不按照贡献值来分配股权，也得核算价

值，并向合伙人支付相对应的对价。难道不使用动态股权分配机制就可以免费占用？只是给他精神鼓励？这很明显是不可持续的。所以，在这个环节上，动态股权分配机制根本就没有增加额外的工作量，它只是要求创业团队按照动态股权分配机制的要求去系统的核算和汇总各位合伙人的贡献。

衡量贡献值的标准：与现金能够互换

我们上面讨论了很多常见的贡献点，实际上每个初创的公司还可以根据具体业务情况识别出更多的贡献点。每一个企业的发展阶段不一样，KPI（关键表现指标）也不一样，贡献点自然不一样，贡献点的增加和删除，贡献值计量的调整，也是动态的过程。根据企业发展阶段的不同，或者资金充裕程度的不同，我们甚至可以规定哪一些贡献点的贡献值可以立即提现，哪一些需要到达里程碑后可以提现，哪一些不能提现。所有的贡献值都应该采用一样的计量标准，即与现金能够互换，也就是说，假设公司现在是不差钱的情况，愿意真金白银的支付多少钱来换取或者奖励合伙人的一个贡献为原则。因此，贡献值是实实在在的“市场价”。所有的贡献点用同样的标准来计量，他们之间才有可比性，我们才能按照他们之间的比例关系来分配公司未来的股权。

给贡献值赋予权重

上一节中，我们列举了创业过程中最常见的贡献点，以及贡献值的计量原则：与现金能够互换。这个贡献值累积下来，便是达到里程碑时分配股权的依据。然而，对于初创企业来说，创业前期的资源往往是最匮乏的，但每一项生产要素的匮乏程度都有轻重之分。例如，公司很缺流动资金，我们可以鼓励团队成员多投入现金，我们可以用赋予不同贡献点不一样权重的方法来引导团队成员想办法投入公司最需要的生产要素。例如，合伙人投入的现金10万元，其贡献值是10万元，我们可以乘以2倍的权重，得到加权后贡献值20万元，其他贡献点，我们保留1倍的权重。当达到里程碑时，我们就按照加权贡献值的比例来分配股权。

给贡献值加权，不是动态股权分配机制所必需的。如果你追求的是简单、容易操作的方案的话，完全可以不用加权方案。给不同的贡献值加权，要考虑的细节有很多，而且要防止套利。打个比方，如果按现金贡献值双倍计算，而未领取工资不双倍计算的话，那我就多领取工资，然后再把工资以现金形式投进来。这样贡献值就多了，实际上做的贡献一点都没有多，只是把这个贡献点转化为另外一个更高权重的贡献点。为了公平，很可能还需要加一条限制：合伙人投入的现金超过其从企业获得现金的部分才能按照两倍进行加权。这样一来，规则就开始复杂了，执行起来的难度又大了一点。但如果公司确实很需要现金投入，公司是完全可以这样规定的。若公司希望鼓励投入的不是现金，而是合伙人投入更多的时间和精力去为公司获得订单，就没有必要算出贡献点后还要做个加权，本来这个贡献点的贡献值就是大家协商制订的一个比例，大家约定一个较高、较吸引人的比例即可。

约定激励对象

前面两节，我们探讨了贡献点的识别和贡献值的计量。这是动态股权分配机制最重要的部分。要执行动态股权分配机制还需要约定一些细节，使其更具有操作性。本章从这一节开始就要探讨这些细节，这些细节是针对每一个贡献点来分别约定的，第一个要约定的细节就是激励的对象。

有一些贡献点是针对所有人的，没有岗位之分。例如，投入现金，未领取的工资，利用自己的人脉为公司实现销售等。有一些贡献点是为特定的人设置的，尤其是一些奖励性的贡献点。例如，负责新媒体社群运营的合伙人，我们需要为他专门设立一个贡献点（这也是激励点），社群人数达到1万，则奖励1万营销贡献值。动态股权分配机制同时也是动态股权激励机制，让每一个岗位都有贡献点可以做贡献，这也是一种公平。打个比方：可能较大的创业团队有负责营销和销售的两名合伙人。负责营销的合伙人负责公关，宣传公司，打造品牌，负责销售的合伙人负责招揽客户。做销售一般都有销售提成，这个可以轻易地把它设为贡献值，而负责营销则很难直接衡量其贡献值，虽然他没有直接创造价值，但其间接的创造了价值，很可能公司的销售，渠道的建立，以及公司的后续融资都有他的功劳。对在间接贡献的岗位的合伙人也应该设立一个专属的贡献点。贡献值则可以根据一些KPI的实现情况来定，例如销售额的增长率，公司公众号的关注数……

因此，有一些贡献值是适用于所有人的，有一些贡献值则适用于特定岗位的人，我们要对贡献点的激励对象分别明确。

贡献点的变现性

这项条款用来约定哪一些贡献值在什么情况下可以申请领取现金，即提现。换言之，一些贡献点是可以根据做出贡献的合伙人在特定的情况下自己选择是提现还是作为贡献值来积累。我们把贡献值的这种属性称为变现性。之所以能够这样做是基于贡献值的计量原则：与现金能够互换。这让贡献值具有实实在在的现金价值，而不是一个虚拟的值。对创业团队成员来说，更具有激励性。有了这个选择权，贡献值又相当于合伙人对企业的股权投资，他认为公司前景不值得投资的，会选择提现，看好公司未来的股权价值的，则会选择积累贡献值，未来可以转化成公司的股权。

约定变现性，我们主要是约定：什么情况下可以变现？怎么变现？举例说明一下，在销售环节，我们对实现销售的合伙人确认其贡献的方式，如表7-3所示：

表7-3　确认贡献

项目	内容
贡献点	获得客户订单实现销售
贡献值	销售额的 5%

现在我们来约定其变现性。我列举了多种方案来帮大家打开思路：

方案1：合伙人获得该贡献值后，可以在1周时间内提出提现的要求，1周过后如果没有提出提现请求的则默认为累积贡献值，提现权失效。

我们要给提现权约定一个有效时间，这个有效时间过去了就不能再提现。这个规则是防止个别合伙人成“骑墙派”，公司发展前期有很多的不确定性，随着时间的推移这些不确定性逐渐明确，若公司发展不如人意，可能股权的价值就不怎么吸引人，这时候如果还能提现，就变成火上浇油了，会加快公司失败的速度，让公司扭转局势的可能

性降低，贡献值赋予之后，1周时间让合伙人考虑是否值得做这一笔投资。我一直认为创业和投资是一对“孪生兄弟”，这里就表现得淋漓尽致。究竟是要落袋为安，还是留在公司里？留在公司就相当于对公司进行股权投资，而这个投资回报有多少完全取决于公司未来的价值，而这个价值得靠每一位合伙人一起去创造。如果执行过程中，你发现某位合伙人，每一个贡献值，只要能变现的都变现，那你得好好了解一下背后的原因。是因为他确实需要这一笔钱来维持和改善他的生活？还是因为他并不看好公司的未来？还是他觉得这不是一项值得长期奋斗的事业？贡献值的变现性其实也是一个对创始团队内心的测试。言语不是内心最好的表征，行为才是，尤其是涉及物质利益的行为，不会说谎。

方案2：合伙人获得该贡献值后，可以在1个月的时间内提出提现的要求，1个月过后如果没有提出提现请求的则默认为累积贡献值，提现权失效。公司账上现金低于10万元，公司有权推迟支付，直到公司账上现金超过10万元。

这个方案为公司加入了保护条款，体现了以大局为重的思想。确保公司不会在资金压力最大的时候还要兑付现金。

说到这，你也许有一个问题：如果合伙人都选择提现，然后观察公司的发展，公司发展好了，再以投入现金的方式做贡献，获得贡献值。这样是不是可以少冒点风险？确实是这样的，但是要注意，我们前面讲合伙人投入现金这个贡献时，有一个原则，公司要尽量保持刚刚好的现金水平，公司资金盈余的时候，可以不接受现金投入。所以，是否能够再投现金进来，也有不确定性。贡献值提现提走了，也有投不回来的风险。

计提时点

所谓计提时点，是指计算并且赋予贡献值的时间点。有一些贡献点的计提时点是非常明确的，例如：投入现金、未领取的工资和销售贡献。但有一些贡献点是很不明确的，持续进行，日积月累。例如，社群经济领域的创业，可能有一个专属于社群运营经理的贡献点，贡献值的计算与社群会员的数量挂钩，例如，每一个付费会员有50元贡献值，鼓励这名合伙人去扩大付费会员的数量。然而付费会员的增加是一个日积月累的过程，每天可能增加几个，是不是每一天都得计算和记录贡献值呢？这涉及效率问题，但不仅仅是效率问题，还有公平性的问题，付费会员的数量需要一个从量变到质变的过程。从10个会员到20个会员的量变，跟这个合伙人的运营很可能不怎么相关，这并不叫质变，而从100个会员到1000个会员，这就是质的变化了，很可能跟这合伙人的运营相关。那么，我们就约定计提的时点：付费会员达到1000个，计提运营贡献值。

约定计提时点很重要，因为还跟回购密切相关。打个比方，这名运营合伙人，经过三个月的努力，把付费会员从0运营到200人。这时他要离开团队，不想继续创业，选择回到职业经理的工作状态，他离开时就涉及公司要回购其贡献值的问题。因为，他离开时付费会员只有200人，还没有到达这个贡献点的计提时点，所以他没有这部分的贡献值，因此也不需要回购。

回购条款

好的股权激励机制，必须要有回购条款，否则公司可能会有很多的外部股东或者叫缺位持股人，即持有公司的股权，但是未来不会再为公司做贡献的人。虽然这些人曾经为公司做过贡献，但他们持有公司股权越多对公司发展越不利。听起来有点像“过桥抽板”的感觉，但实际上动态股权分配机制主张的回购条款是体现公平性，也要保护退出的合伙人的利益。不公平的对待不继续参与创业的合伙人对在职继续做贡献的合伙人会有很不好的影响，将大大削弱激励的效果，有时甚至是“致命”的。

回购条款不仅仅是为了站在公司的利益出发，公平的对待每一位善意离开的合伙人，还要防止合伙人对公司利益的损害。我在创业的生涯中遇到过两次这样的窘境，两次都成了无法解决的问题，对创业影响很大。看人最难，谁也无法保证看人看得准。我们经常见到一些人能说会道，嘴里经常挂着自己可以怎样为公司贡献……让团队对其充满期待。有一些人言过其实，有一些人确实有这样的能力，但不愿意跟你成为战友。回购条款无论如何都必须设置好，我们以什么样的价格回购他的股权，要是没有说好，就把股权赋予了，要回购时，不讲道义的合伙人甚至“狮子大开口”顺道敲诈一笔。我在实践中遇到两次这样的情况，身边也有不少的朋友都遇到过这样的情况，可以说是“血的教训”。

一个没有回购机制的案例

我将关于动态股权分配机制的文章发到朋友圈后，有一个朋友专门咨询了我关于他们团队出现的问题。为了方便叙述，我暂且把他称为甲，他们创业项目是家政O2O，解决找阿姨找钟点工难的痛点，这是甲第一次创业，一共有4名合伙人，甲是发起创始人、CEO兼产品经理占股55%，其他三名乙、丙、丁合伙人各占15%，分别负责技术开发、推广运营和财务融资。各人按照比例投入了100万元。公司系统开发完成后，开始在深圳的一个区，小范围进行推广，因为公司基

本不赚差价，精心选择负责任的阿姨，订单开始逐渐增多。前期推广没有毛利，公司当然就不赚钱，还在亏损期。但负责推广运营的合伙人乙一直以来跟创始人甲的经营理念不一致，他主张较激进的营销策略，其他团队的成员都很不认可。因为自己的主张得不到采纳，他也非常不认可团队定的营销策略，消极怠工，应付式的完成任务。创始人找他谈了几次，但是作用都不大。他们开始认真的协商退伙的方案。甲、丙、丁提出公司原价回购乙的股权，希望他退出团队，三个人都认为这是一个最好的解决方案。出乎意料的是，这位合伙人乙要求三倍的价格回购！

乙给出的理由是“公司目前的价值已经发生了变化，不可能按照原值回购。”

其他三名合伙人，都被惊呆了，觉得乙非常不讲道理：“公司每个月都在亏钱，净值比原来投入的成本还要低，怎么可能还升值了？总不能把我们当作‘风险投资机构’来忽悠吧？况且你一致消极怠工，贡献有限，我们都不得不兼任了你的工作。就算公司升值了，跟你的关系也不大吧。”

合伙人乙反驳道：“公司有一定的流量和用户，如果对外融资开价都不低于1000万元，我们投入100万元，溢价至少10倍，我获得3倍只是体现了我冒的风险。”

三名合伙人：“如果你觉得公司目前值300万元，那行，按照这个价格回购我们三个人的股权好了，还可以给你打个折，作价200万元。”

合伙人乙：“要买我股权的是你们，我没有说过要买你们的股权。”

如果情况真的如创始人所描述的话，合伙人乙确实有点过分。但是我一点也不惊讶，因为我本人就中过两次招，像合伙人乙这样圆滑的人不在少数，说得难听点，有点像赖着不走，要坐顺风车，坐享你们以后的创业成果，要我走可以，先让我赚一笔，这就是没有回购机制的尴尬情况。乙赖着不走，还真的拿他没有任何办法，最终，公司不欢而散，乙按照比例拿回了剩余的现金。当然是远远低于他原来投入的15万元。看来这个乙其实还是一个不理性的人，他希望赚一笔退

出，结果是亏了钱退出，自己损失了还使得别人也亏损的结束了一次创业。他理所当然的也被三个合伙人列入了“黑名单”。像乙这样的人，在现实生活中的还真不少，谁都有可能看错人，没有合伙人股权回购机制和退出机制，很可能就导致这样的结果，是致命的。

为各种合伙人退出情景制订回购机制

（1）不全职参与公司经营的合伙人

不全职参与公司经营的合伙人投入现金、咨询服务、物资取得的贡献值，我们可以为之制订回购条款，在事前就应该跟这些合伙人说好，解释为什么公司要设置这个回购权，回购的价格我们也应该提前约定好。例如，针对尚没有转换为公司股权的贡献值，公司有权于贡献值赋予的3年内提出回购，回购时应该给予年均30%的复合回报率，超过三年后，该权利无效。也就是说，如果第三年回购尚未转股的贡献值1万元，需要支付2.197万元。这个回报率不宜制订得过低，如果只有10%的回报率，这明显与这些合伙人所冒的风险不匹配（见表7-4）。

表7-4　回购年限与回报率的关系

回购年限	回报率
第一年	130%
第二年	169%
第三年	219. 7%

对于已经转股的贡献值，回购的就是股权而不是贡献值了。例如，公司有权在贡献值赋予的前五年内，回购对应的已经转股的股权；股权回购的年回报30%与融资价格30%较高者；五年过后则无此权利。

如何制订这个已经转股或者未转股的贡献值的回购价格，每个团队可以根据贡献值具体的性质而定，发挥自己的创意和谈判能力，最重要是合作双方都认可接受。

（**2**）合伙人辞职，退出创业

创业的漫漫长路中，总有一些合伙人有各种各样的原因坚持不下来。生活压力所迫不能再冒险，不看好公司的未来，不认同创始人的理念，公司调整了方向觉得自己无用武之地，有更好的创业机会等。我见过许多初创团队的股权激励机制都没有约定合伙人离开时，如何回购股权？这是大家都很容易忽视的一点，正如大多数人结婚时总认为自己的婚姻是白头偕老，永结同心，怎么会想离婚怎么分家产呢？在这里我得再次提醒各位创业者，创业过程中创业团队成员离去的概率远高于离婚率，必须想好“离婚分产”的问题。

跟上面对待不全职参与经营的合伙人一样，制订回购机制可以分“未转股的贡献值”和“已经转股的贡献值（即股权）”这两种类型，再针对不同的贡献点，制订不一样的回购价格。制订回购机制是从两个维度考虑。以下是我举例的一些例子，如表7-5所示：

表7-5　未转股和已转股的贡献值的对比

贡献值	未转股的贡献值	已经转股的贡献值
未领取的工资	8 折回购	150% 回购价和最新融资估值 30% 之较高者
投入的现金	9 折回购	150% 回购价和最新融资估值 30% 之较高者
未领取的年度任务完成的岗位奖励	6 折回购	150% 回购价和最新融资估值 30% 之较高者
投入的商标	6 折回购	150% 回购价和最新融资估值 30% 之较高者

具体的回购金额采用的标准每一个团队可以根据自己的业务的情况制订。我建议的原则：

原则**1**：未转股的贡献值，一般需要给予一定的折扣让团队回购。

这也可以被视为对半途而废的合伙人的“惩罚性”折扣。在“革命尚未成功”的情况下就打退堂鼓，受到损失离开也是合情合理的，创业本来就有风险。

原则2：变成股权的贡献值，相对于贡献值得溢价收购，但相对于公司的融资估值，得打一个较低的折扣。

公司可不是外部风险投资机构，外部风险机构投资公司时一般都有他们要求的众多风控、增信条款，例如，业绩对赌（业绩达不到承诺，需要赔偿），股权回购承诺（一定期限内未上市需要回购投资机构的股权），优先偿还权（投资人优先获得剩余资产），随售权（投资人有权要求随团队成员一同出售），托售权（投资人要售卖股权时，有权要求其他方一同出售）……很显然，出售股权的合伙人是不可能给到这些权利的，因此就不应该以风险投资机构的价格来出售，理应打一个较大的折扣。

一方面，这体现了投资的风险。例如，合伙人少领工资，实质上是将自己少领取的部分工资投入到公司，押注公司未来能够达到下一个里程碑，分得更多的股权。但公司还没有达到下一个里程碑之前就退缩了或是想变现了，那就得遭受一点损失，这才能体现风险和收益两者之间的配比关系。在获得贡献值的时候，选择提现还是累积贡献值，这也是一种投资行为。另一方面，打了折的贡献值回购价格也可以提醒合伙人做出中途退出的决定前要慎重的考虑，因为这意味着蒙受损失，这样设计也是为了公司能够留住人才。

原则3：越是岗位职责内的贡献，回购的价格越低

在讲贡献点和贡献值的一章，我们提到有一些贡献点是为特定的岗位而设置的，让这些处于该岗位的合伙人的贡献也能得到体现，激励其在这个岗位上做得更好。例如，我们享投就投公司有一个合伙人负责社群运营工作，她的工作职责主要是服务我们俱乐部会员，与他们进行沟通，维护各个主要微信群的沟通质量。我在为她设定贡献点时就遇到了这样的窘境：如果不为她设定一个贡献点，那么她可能没有贡献值，无法参与股权的分配；但为特定的岗位设定一个贡献值，最终她离开创业团队时要花高价回购她的股权时，就变相的成为加薪了。这类型的贡献点，做出贡献的合伙人其实已经从工资中获得大部

分的回报，专设的贡献点是以赋予股权为主要目的而不应该成为变相加薪通道，因此回购价格应该设得较低。越是岗位职责内的贡献，回购的价格应该越低；越是不属于特定的岗位职责的贡献点，适用范围越广的贡献点，其回购的价格应该越高。不属于特定岗位的贡献点，往往需要合伙人花额外的工作时间或者精力才能做出，例如为公司投入现金，为公司获得订单等，任何一个合伙人都可以额外为公司做出这样的贡献。

（3）合伙人被辞退

每一个公司都有自己的人事机制。初创公司也一样，只有辞旧纳新的机制才能维持团队较高的战斗力，迎接激烈的市场竞争。裁减或者辞退合伙人的机制，我们会在后面的章节专门讨论。这里我们只讨论合伙人被辞退后，股权的回购机制。合伙人被辞退很可能是因为能力不能胜任、理念不合、失去创业的信念和严重损害公司的利益等。不管如何，我们按照既定的人事机制辞退该合伙人后，也必须公平的对待他过去所作出的贡献，按照我们创业前约定的回购条款来回购其股权。千万不能有以多欺少、占其便宜、剥夺他人利益的念头。被辞退的合伙人的感受和待遇，很容易就会被在职的合伙人映射到自己的身上，他们心里会想："会不会哪一天，我也会被联合辞退，也会被这样剥削？"这种想法，对团队的凝聚力和士气打击太大了，你绝对不会认为这是一个明智的念头。所以，以上的念头想都别想，要公平的对待不管是因为什么原因被辞退的人。

合伙人被辞退与合伙人主动辞职要约定的内容是一样的，但是回购的价格标准不能比主动请辞的高。这很容易理解，如果被辞退的回购价格比主动辞职的回购价格更高，那么决意要离去的合伙人，也许会故意消极怠工"搏炒"。

回购权归属公司

我们约定回购价格的同时也要明确回购权的归属、方式和回购顺序。这个很重要，初创企业的现金流往往比较匮乏，应把有限的资源优先放在企业发展需要的地方。应该约定回购权归属公司，这意味着

公司可以视自己的现金情况来决定是否立即履行这个回购权，还是先缓一缓等到资金充裕的时候再履行。当然还有一种可能：永远也不回购。永远也不回购出现在公司的经营状况一直没有改善，现金流迟迟没有形成正流向的时候。对于初创企业来说，这种情况很可能出现。

回购权是一种赋予公司的权力，而不是责任，离开的合伙人没有权要求公司必须回购。如果离开的合伙人有权要求公司回购，则很可能出现这种情况：当公司一直没有起色时，先离开的合伙人是整个团队唯一从创业中赚了钱的，其他坚持到最后的创业成员，因为公司最终的倒闭都受到损失。这是一个很荒唐的结果，完全不符合共同创业共担风险的原则。约定回购权在公司，体现了以大局为重的团队精神，不能因为个别合伙人的离开而影响到团队的发展，如果有合伙人不同意这一点，那请谨慎考虑他是否是一个合适的创业伙伴。

除了回购权在公司外，我们还可以进一步约定，回购可以分多次回购，逐步回购，回购的时候先回购未转股的贡献值，再回购股权。因为未转股的贡献值达到里程碑后，会转为公司的股权，即使这位合伙人已经离去，但是如果他的贡献值尚未被回购，也应该一视同仁的转为公司的股权，因为他为公司到达这个里程碑做出了贡献。我们前面讲到回购股权的价格比回购没有转股的贡献值要高很多，而且股权的回购价格还可能与企业融资的估值相关，因此，优先回购贡献值可以将回购的事宜简单化。

未回购的贡献值和股权的待遇

回购权在公司，公司可以根据自身实际情况来回购离去的合伙人的贡献值和股权，这给予公司回购工作较大的灵活性。然而，公司回购越迟，回购的代价可能越高，这也体现了公平性。在执行回购的权利前，公司可能发生了变化，随着公司的变化，回购的价格也可能发生变化。例如，公司达到了预设的里程碑，贡献值转为股权。即使合伙人已经离去，但如果他的贡献值尚未被公司回购的话，也应该一视同仁的转股，转股后按照股权的回购价格来回购。又如，公司这段时间做了新一轮的融资，这时尚未被回购的股权的价格可能就发生了改

变。回购贡献值也好，回购股权也好，其回购的价格应该按照回购那一刻的公司的最新状态为准，而不是按照合伙人离去那一刻的公司的状态来定价。这是对离去合伙人利益的保护，站在他们的立场上，公司应尽快回购他们的股权，公司也需要为它的延迟支付冒一定的风险，这样对双方来说才公平。简言之，公司有权选择何时回购，若不回购，离开的合伙人留下的资产——贡献值和股权，应该享受同样的待遇，可能随着公司的发展而增值。

关于回购价格的保护期

回购权在公司，公司可以灵活的根据自身发展回购离去的合伙人的贡献值和股权，而且这个权利是无限期的，永久有效。公司的这种权利有可能被滥用。例如，公司一直不回购，直到达到里程碑的前几天，执行回购权回购了离去合伙人的贡献值；或者在公司新一轮融资落实，企业价值确定有所增长之前执行回购权回购离去合伙人的贡献值和股权。这属于在职合伙人利用信息的不对称性占离去合伙人的便宜，这是非常不公平的，破坏了动态股权分配机制公平的基石。因此，为了防止这种不道德的突击回购的情形发生，我们有必要为离去的合伙人设立一个回购价格的保护期，在这个保护期内，如果按照约定的计算标准计算出来的回购价格高于执行价值，这名离开的合伙人有权要求公司给予差价的补偿，而这个保护期我建议不应该短于3个月。

禁止同业竞争约定

禁止同业竞争的约定，在法律上称为“同业禁止”“竞业禁止”“竞业回避”“竞业避让”，是用人单位对员工采取的以保护其商业秘密为目的的一种法律措施，是根据法律规定或双方约定，在劳动关系存续期间或劳动关系结束后的一定时期内，限制并禁止员工在本单位任职期间同时兼职于业务竞争单位，限制并禁止员工在离职后从事与本单位竞争的业务，包括不得在生产同类产品或经营同类业务且有竞争关系或其他利害关系的其他业务单位任职，不得到生产同类产品或经营同类业务且具有竞争关系的其他用人单位兼职或任职，也不得自己生产与原单位有竞争关系的同类产品或经营同类业务。

《公司法》有规定，公司的董事、高级管理人员不得有同业禁止行为。即使董事、高级管理人员没有特别约定这也是默认成立的，创业合伙人当属公司的高管，在职期间同业禁止是理所当然的，不需特别约定。

而合伙人离职后，是否需要遵守同业禁止条款，则需要明确的约定。作为竞业禁止协议生效的一个基本条件，企业必须对员工的竞业禁止行为做出经济补偿，竞业禁止协议中必须同时写明补偿金的数额和发放办法，否则就是无效协议。对于竞业禁止的补偿金数额，法律上也没有一个明确和权威的规定，按照深圳和珠海的相关规定，补偿金的数额须不少于该员工年收入的2/3和1/2，如果补偿金支付的数额较少，法院通常也会判决该竞业禁止协议无效。

动态股权分配机制在合伙人离职时，需要回购其贡献值和股权。我们已经在《动态股权分配协议》中约定，合伙人离职时公司有权以怎样的价格回购其股权和未转股的贡献值。我们还可以进一步约定，回购该部分股权的溢价和未转股的贡献值所支付的价款包含了同业禁止的补偿金额。

一般情况下，一个较为完善的离职合伙人同业竞争禁止条款除了成立所必需的一般性的内容外，还应当包括以下内容：

（一）限制的范围，即应在哪些地域内，就哪些产品或者服务等

承担同业竞争禁止义务。

（二）限制的方式，即义务人不得以何种方式进行同业经营。如本人及关联公司不得采取直接或间接销售、不得通过第三人直接或间接销售等。

（三）兜底性条款，为了避免限制方式列举的不完整性而以后出现争议的隐患，应当加上诸如“其他义务人能够知悉或者控制的同业竞争情形，均适用本条款予以禁止”的条款。

（四）承担义务的期限或义务终止的情形，明确股东同业竞争禁止条款的失效事由及有效时间范围。

（五）违反的后果，以方便违反同业竞争禁止义务的情形出现后确定赔偿数额和赔偿形式。如对违约造成的损失全额赔偿、违约金的支付等。

要注意的是，约定合伙人离开后的竞业禁止条款不是必需的，但我建议最好能事先约定，你总不希望每一次合伙人离开后公司就多了一个竞争者。

投票权利

正常来说，在股东会上投票权与股东持有公司的股权应当一致。这是世界上许多国家公司法所奉行的同股同权制度。中国的市场也是奉行同股同权的，阿里巴巴当初放弃在香港上市改为到美国纽交所上市的原因就是其同股不同权的合伙人制度，创始合伙人有权提名阿里巴巴董事会中多数的董事，董事席位的占比远远超过了这些创始人合计所持有股权比例。

动态股权分配制度提倡，用珍贵的股权去换公司发展最需要的资源。初创团队的资源越匮乏，前期需要支付的股权越多。别忘了，我们还得留一些股权稀释的空间给后面的几轮机构投资者，前期的股权稀释和分散过快，也可能会导致公司的决策效率变低。因此，我们可以约定同股不同权，保持创始合伙人对公司的把控力。有两种约定方式可供选择：

属人原则：

只要合伙人不全职任职在公司，其所持有的股权只有获得收益的权利，在股东会上不具有投票权，不管该合伙人是通过哪一些贡献点获得公司的股权。

属贡献点原则：

我们可以约定通过哪一些贡献点获得的股权是没有投票权的。例如：针对兼职外部合伙人制订的为公司提供顾问咨询服务而获得的贡献值，该贡献值转化为股权时，该股权没有投票权。因为不是属人原则，所以该兼职外部合伙人如果为公司投入所需的现金，那么通过这个贡献点所获得的股权则属于同股同权。

同股不同权的做法会大大增加动态股权分配机制执行起来的复杂度，也会增加记录的繁琐性，尤其是用属贡献点原则来区分股权的投票权。如果前期的绝大多数股权还是控制在全职的核心创业团队手中，我并不是很建议使用同股不同权的约定来区分合伙人所获得的股权。只是基于让动态股权分配机制更具全面性，在这里给大家提供一个选择，大家可以根据自己的实际需求而选用。

动态股权分配机制的动态修订

初创企业所面临的经营环境是复杂多变的，公司本身的商业模式也在不断地打磨中，业务流程也很可能会相应地频繁做调整。我们公司的动态股权分配每一个季度都要调整和修订，会根据业务情况增加或者删除一些贡献点。我们会对贡献点的计算标准、回购价格等条款进行调整，这些调整我们认为是必要的，动态的对股权激励机制进行调整，可以使得股权激励机制更具有激励性，使团队成员往正确的方向用劲，使其更具有操作性，更加公平。

我们公司的修订是每个季度末由CEO对现有的动态股权激励机制制订修订方案，CEO在制订修订方案的过程中，会与修订影响到的当事人做一些沟通，征求其意见，形成修订案后，会发送给董事会审核和讨论，有2/3董事通过就可以通过修订案，通过后，再及时公布给所有合伙人。我们的修订机制比较简便，因为我们公司目前只有不超过10个人，董事会的构成与股东会基本一样。

对于一些较大的公司，动态股权分配机制的修订方案的制订可以由董事会或执行董事，或者公司的总经理或CEO制订，并且提交公司的股东会以及全体合伙人表决，只有通过代表公司股权2/3的股东表决同意的，并且2/3的合伙人表决同意，方可通过。

要注意，在本书中，合伙人和股东两个概念的区别。股东是一个法律概念，表示已经获得公司股权并且在工商局进行了登记的股东。而合伙人是动态股权分配机制的概念，是参与动态股权分配的创业团队成员，他们也许已经是公司的股东，或者还没有成为公司的股东，但是是获得公司的贡献值（也就是期权）的创业团队成员。

股权激励机制的修订决策机关包括：董事会、股东会和合伙人会，如何合理地制订公司的修订决策机制，完全取决于公司的规模和议事效率。

合伙人贡献的跟踪模板的使用

这一章，我们讲得内容很多，我们讲到贡献点、贡献点的量化、贡献值以及股权的回购，以及其他重要的条款。其更多偏向于原则、方法。而这一节，我们更加偏向于事务，如何把上面讲的所有的内容融合到一起，持续的跟踪和记录。为此，我设计了一套Excel电子表格。这也是我们享投就投在实务中正在应用的表格，有了这套表格，让动态股权分配机制具有很高的实操性。

贡献点汇总表

首先，在动态股权分配机制的契约中，我们需要一个表格，一目了然地看到我们每一个贡献点，针对的激励对象、计量的标准、计提时点、兑现时点、回购价格等重要的要素（见表7-6）。

我以其中一项新媒体运营这个贡献点为例子来说明（见表7-7）。

表**7-6**　贡献点汇总

贡献点	激励对象/岗位	贡献点描述	贡献值计算标准	计提时点	合伙人离职时，贡献值回购价格	合伙人离职时，股权回购价格	兑现方式	可兑现时点
合伙人投入现金	全体执行合伙人	投入现金	现金的金额	投入现金时	八折回购	1.3 倍或者最近一次对外融资估值的 30%，取较高者	不可兑现	不适用
非执行合伙人投入现金	全体非执行合伙人	投入现金	现金的金额	投入现金时	八折回购	1.3 倍或者最近一次对外融资估值的 30%，较高者	不可兑现	不适用
全职合伙人未领取的工资	全体执行合伙人	未领取的薪金金额	合伙人工资水平减实际领取的工资；合伙人可以根据自身的水平修改实际领薪金的标准	每个月发放工资时计提	八折回购	1.3 倍或者最近一次对外融资估值的 30%，较高者	不可兑现	不适用

（续）

贡献点	激励对象/岗位	贡献点描述	贡献值计算标准	计提时点	合伙人离职时，贡献值回购价格	合伙人离职时，股权回购价格	兑现方式	可兑现时点
合伙人投入的物资与设备	全体合伙人	投入公司所需的物质	“购买”或者“租用”参照市价	投入物质时	六折回购	1.3 倍或者最近一次对外融资估值的 30%，较高者	不可兑现	不适用
商标权	全体合伙人	投入公司所需的商标	没有知名度的：注册成本；有一定知名度：参考以前的投入以及闲置的时间，团队协商评估；也可以按照销量计算“商标使用费”	投入商标时	六折回购	1.3 倍或者最近一次对外融资估值的 30%，较高者	不可兑现	不适用
著作权	全体合伙人	投入公司所需的著作权	以“版税”的方式计算贡献值	相关产品产生销售后，每月底计提一次	六折回购	1.3 倍或者最近一次对外融资估值的 30%，较高者	可以全部兑现、部分兑现或者累积贡献值	每月底，结束一周内

（续）

贡献点	激励对象/岗位	贡献点描述	贡献值计算标准	计提时点	合伙人离职时，贡献值回购价格	合伙人离职时，股权回购价格	兑现方式	可兑现时点
专利技术和非专利技术	全体合伙人	投入公司所需要技术	该项技术需完成技术转移，并且能够脱离发明人产生效益：团队共同评估专利未来给公司带来的价值	实现技术转移时	四折回购	1.3 倍或者最近一次对外融资估值的 30%，较高者	不可兑现	不适用
促成销售	全体合伙人	合伙人利用自己的人脉关系促成销售	销售额的 2%	实现销售并且收回销售款项时	八折回购	1.3 倍或者最近一次对外融资估值的 30%，较高者	可以全部兑现、部分兑现或者累积贡献值	促成销售后一周内
办公场所	全体合伙人	合伙人为公司提供自己名下的办公场所	市场租金水平	每个月末计算一次	七折回购	1.3 倍或者最近一次对外融资估值的 30%，较高者	不可兑现	不适用

（续）

贡献点	激励对象/岗位	贡献点描述	贡献值计算标准	计提时点	合伙人离职时，贡献值回购价格	合伙人离职时，股权回购价格	兑现方式	可兑现时点
为公司提供咨询顾问服务	外部的顾问合伙人	利用自己的专业知识为公司提供咨询以及顾问服务	参考其提供服务的市场价格，双方协商制订	服务已经提供完成	六折回购	1.3 倍或者最近一次对外融资估值的 30%，较高者	不可兑现	不适用
个人的资产为公司担保	全体合伙人	利用自己私人财产或者信用为公司的债务实施担保	担保费用的市场价格	签署担保合同后	七折回购	1.3 倍或者最近一次对外融资估值的 30%，较高者	不可兑现	不适用
带领团队达到下一个里程碑	CEO	CEO 带领公司达到里程碑	10 000 元	达到下一个里程碑	七折回购	1.3 倍或者最近一次对外融资估值的 30%，较高者	可以全部兑现、部分兑现或者累积贡献值	达到里程碑

（续）

贡献点	激励对象/岗位	贡献点描述	贡献值计算标准	计提时点	合伙人离职时，贡献值回购价格	合伙人离职时，股权回购价格	兑现方式	可兑现时点
融资成功	全体合伙人	在融资过程中对融资有贡献的人，由 CEO 按照每个人的贡献分配。	融资金额千分之一	融资款到账	五折回购	1.3 倍或者最近一次对外融资估值的 30%，较高者	可以全部兑现、部分兑现或者累积贡献值	融资款到账
公众号运营	新媒体运营	公众号以及粉丝社群的运营	每一个粉丝 5 元	达到下一个里程碑	一折回购	1.3 倍或者最近一次对外融资估值的 30%，较高者	可以全部兑现、部分兑现或者累积贡献值	达到下一个里程碑
营销	CMO	制订了执行营销政策	销售额千分之一	达到下一个里程碑	一折回购	1.3 倍或者最近一次对外融资估值的 30%，较高者	不可兑现	不适用

表7-7 “动态股权机制”中表格的设置

（续）

贡献点	激励对象/岗位	贡献点描述	贡献值计算标准	计提时点	合伙人离职时，贡献值回购价格	合伙人离职时，股权回购价格	兑现方式	可兑现时点
财务管理	CFO	负责公司的财务预算和规划	净利润的5‰	达到下一个里程碑	一折回购	1.3倍或者最近一次对外融资估值的30%，较高者	不可兑现	不适用
技术部门负责	CTO	负责公司的IT系统和网上平台	比预算时间提前完成开发，节省的成本的10%	完成下一个版本的开发	一折回购	1.3倍或者最近一次对外融资估值的30%，较高者	不可兑现	不适用

表格的标题	内　容	备　注
贡献点	公众号运营	贡献点的名称
激励对象/岗位	新媒体运营	这个贡献点主要是为负责“新媒体运营”的合伙人制订的激励性的贡献点。其他合伙人即使为公司公众号带来粉丝也不能享有这个贡献值
贡献点描述	公众号以及粉丝社群的运营	贡献点的描述
贡献值计算标准	每一个粉丝 5 元	贡献值的计算标准
计提时点	达到下一个里程碑	只有达到下一个里程碑的时候，才会计算和确认贡献值
合伙人离职时，贡献值回购价格	一折回购	当合伙人离开时，贡献值的回购价格为未转股的累积贡献值的一折
合伙人离职时，股权回购价格	1.3 倍或者最近一次对外融资估值的 30%，取较高者	当合伙人离开时，贡献值的回购价格为已经转股的股权对应的贡献值的 1.3 倍以及对外融资的较高者。如果公司有对外融资的话，很可能是按照对外融资价格的 30%
兑现方式	可以全部兑现、部分兑现或者累积贡献值	该合伙人被授予贡献值的时候，他有权选择要钱还是要贡献值。他甚至可以选择一部分要钱，一部分要贡献值。完全取决于他是否看好公司未来的发展
可兑现时点	达到下一个里程碑 1 周内	公司达到下一个里程碑后一周内，应该向团队提出意愿，是选择要钱，还是要贡献值

贡献值记录表

约定好各项贡献值的要素后，接下来我们需要设计一个好用的电子表格持续不断的记录这些贡献值（见表7-8）。这个表格的格式是我们享投就投在实际应用的，其设计的灵感来源于手工会计账本。

贡献点	日期	原始凭证	详情	贡献值	合伙人 1	合伙人 2	合伙人 3	合伙人 4	合伙人 5	合伙人 6	检查点
列 1	列 2	列 3	列 4	列 5	列 6	列 7	列 8	列 9	列 10	列 11	列 12
合伙人投入现金（元）	2016/1/3	20160103	公司启动，合伙人共同投入公司资本金	100 000	30 000	40 000	10 000	10 000	10 000		–
全职合伙人未领取的工资	2016/1/31	20160106	合伙人根据约定少领取工资	14 000	4 000	5 000	2 000	2 000	1 000		–
促成销售	2016/2/15	20160219	合伙人 2 利用自己的人脉资源促成销售 8 万元	1 600		1 600					–

（续）

贡献点	日期	原始凭证	详情	贡献值	合伙人 1	合伙人 2	合伙人 3	合伙人 4	合伙人 5	合伙人 6	检查点
合伙人投入的物质与设备	2016/2/18	20160223	合伙人 3 投入一台调试设备，作价 2 万元	20 000		20 000					–
非执行合伙人投入现金	2016/2/28	20160228	非执行合伙人 6 投入现金 4 万元	40 000						40 000	–
全职合伙人未领取的工资	2016/2/28	20160231	合伙人根据约定少领取工资	14 000	4 000	5 000	2 000	2 000	1 000		–
			合计								–
				189 600	38 000	71 600	14 000	14 000	12 000	40 000	–
					20%	38%	7%	7%	6%	21%	

我们来讲解一下这个贡献值记录表。表格从上到下，按照时间顺

序，像会计的流水账一样记录每一个贡献。每一个贡献就是一行。每一行都记录贡献的类别、贡献的日期、其原始凭证、描述、贡献值、相关的贡献人等要素。如果公司有专职的财务会计人员，交给她们去做，如果没有，自己记录也很容易掌握。

列1：这是贡献的类别，与我们动态股权分配机制的契约中列举的贡献点严格一致。除了我们约定的一些贡献点，还需要设定一些会导致贡献值发生变化的事件，例如“贡献值转股”“合伙人辞职”“合伙人被解雇”“合伙人提现”等。在Excel表格中，我建议对这一列进行数据有效性设置（见图7-1），限定只能从下拉菜单中选择预设的选项（见图7-2）。这样做的好处是可以确保贡献值分类的类别名称严格一致，便于日后我们用数据透视表进行各种各样的统计和分析。

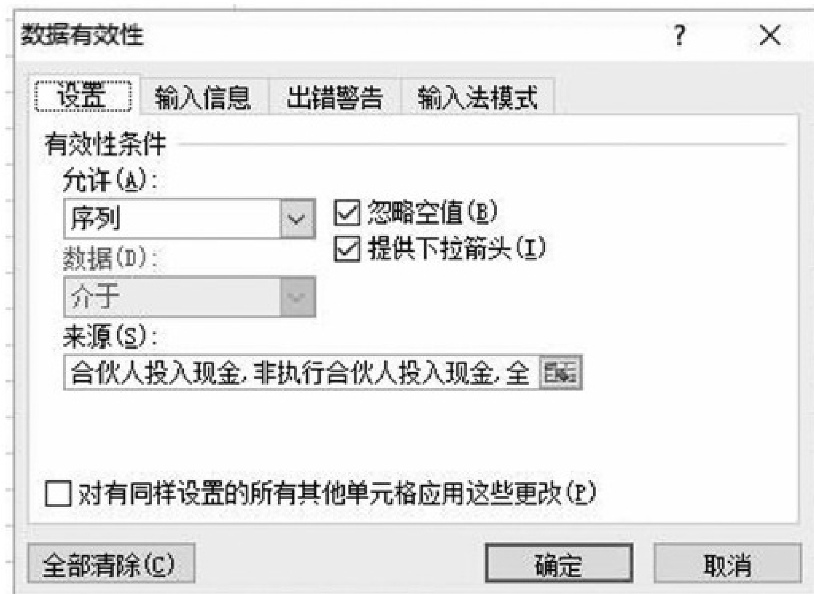


图7-1　数据有效性设置

A	B	C
贡献点	日期	原始凭证
列1	列2	列3
合伙人投入现金	2016/1/3	20160103
	2016/1/31	20160106
	2016/2/15	20160219
	2016/2/18	20160223
	2016/2/28	20160228
	2016/2/28	20160231

合伙人投入现金
非执行合伙人投入现金
全职合伙人未领取的工资
合伙人投入的物质与设备
商标权
著作权
专利技术和非专利技术
促成销售

图7-2　下拉菜单的设置

列2：贡献值发生的日期。哪一天产生的贡献就记录为那一天。

列3：这是原始凭证的编码。所谓原始凭证是一个会计概念，你们公司负责记账的会计一定清楚。会计做账的时候都需要为每一个账目进行记录，编制原始凭证。例如，银行收到一笔客户汇入的资金，他们会把银行的进账单、销售合约等能够证明这一笔账的原始凭证贴在一起，编上号码，每个月装订成册，方便日后自己、会计师事务所或者政府管理部门审计查账。我们看表7-8的第一行贡献值：合伙人投入现金，这是我们贡献值追踪表要记录的，同时财务会计也要记录的，财务会计一定会将银行进账单等文件制作成这个业务的原始凭证。我们将这个原始凭证的编号记录在表格中，方便我们日后进行复核、查询。表7-8中的编号，是我随便列举的，编号在财务会计的账本中一定是按照顺序来编制，而我们这里不一定是按照顺序的，因为不是每一条会计账目都会对应一个贡献值的记录。

列4：对这个贡献的详情进行描述。

列5：贡献值的汇总。也就是这一次贡献所赋予的贡献值的总和。

列6：把列5的贡献值，分配到具体的贡献人。有时候一个贡献是多人同时做出的，例如全职的合伙人未领取的工资，每个月都会有多人同时获得这一项贡献值。

列7～11：每一个合伙人一列。

列12：是一个自动的校正项，它等于列6减去列7～11的和。当每一个合伙人贡献值加总起来不等于一共赋予出去的贡献值时，该列的数字不等于零，我们可以轻易地发现究竟是哪一项出了错。

如何体现转股

当公司达到里程碑时，我们要把所有合伙人的贡献值转为股权。我们要记录转股的记录，例如图7-3的加粗标记的一条记录，将每一个合伙人累积的贡献值全部清零，记录非常简单。转股后，我们再继续往下记录和跟踪达到下一个里程碑前的各项贡献。

贡献点	日期	原始凭证	详情	贡献值	合伙人1	合伙人2	合伙人3	合伙人4	合伙人5	合伙人6	检查点
列1	列2	列3	列4	列5	列6	列7	列8	列9	列10	列11	列12
合伙人投入现金	2016/1/3	20160103	公司启动，合伙人共同投入公司资本金	100,000	30,000	40,000	10,000	10,000	10,000		-
全职合伙人未领取的工资	2016/1/31	20160106	合伙人根据约定少领取工资	14,000	4,000	5,000	2,000	2,000	1,000		-
促成销售	2016/2/15	20160219	合伙人2利用自己的人脉资源促成销售8万元	1,600		1,600					-
合伙人投入的物质与设备	2016/2/18	20160223	合伙人3投入一台调试设备，作价2万元	20,000		20,000					-
非执行合伙人投入现金	2016/2/28	20160228	非执行合伙人6投入现金4万元	40,000						40,000	-
全职合伙人未领取的工资	2016/2/28	20160231	合伙人根据约定少领取工资	14,000	4,000	5,000	2,000	2,000	1,000		-
带领团队达到下一个里程碑	2016/3/15	20160320	公司达到第一个里程碑实现销售100万，奖励CEO，1	10,000	10,000						-
达到里程碑转股	**2016/3/15**	**20160320**	**达到第一个里程碑转股**	**-199,600**	**-48,000**	**-71,600**	**-14,000**	**-14,000**	**-12,000**	**-40,000**	-
全职合伙人未领取的工资	2016/3/31	20160330	合伙人根据约定少领取工资	14,000	4,000	5,000	2,000	2,000	1,000		-
个人资产为公司担保	2016/4/5	20160402	合伙人3用自己的资产为公司贷款担保	3,000			3,000				-
促成销售	2016/4/8	20160410	合伙人3促成公司销售	1,000			1,000				-
合伙人投入现金	2016/4/15	20160415	公司启动，合伙人共同投入公司资本金	100,000	30,000	40,000	10,000	10,000	10,000		-
											-
			合计	118,000	34,000	45,000	16,000	12,000	11,000	-	-

图7-3　转股记录

利用数据透视表计算回购价格

根据上面的图7-3，我们假设转股后有一名“合伙人3”自动请辞，不再参与公司后面的创业。公司从未对外融资，根据动态股权分配机制的约定，公司有权按照贡献值的130%的价值回购其股权，而未转股的贡献值根据贡献点的不同都有对应的回购价格。

计算股权的回购价格相对容易，根据每一次达到里程碑时，“合伙人3”转股时的贡献值累积加一下即可。但是，如果我们不是约定统一按照贡献值130%的价格回购股权，而是不一样的贡献值形成的股权适用不一样回购价格呢（我建议大家不要把事情复杂化，对于股权给一个统一的回购价格标准即可，况且转为股权后，同股同权也是公平合理的）？

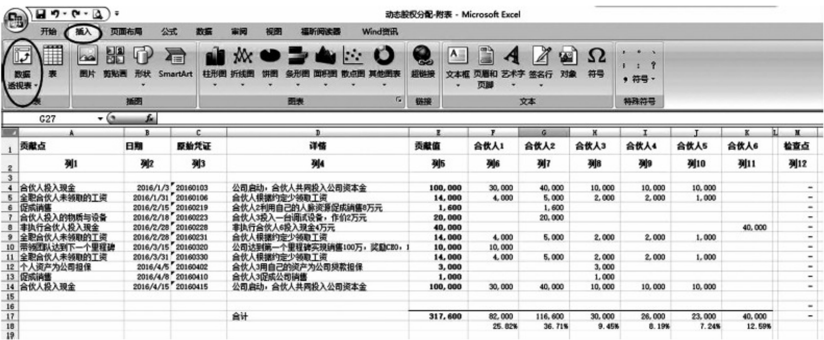
计算未转股的贡献值，则不是这么容易，我们前面约定了不一样的贡献值对应不一样的回购标准，如果一项一项地加，效率实在太低

了，而且很容易出错。图7-3是一个简化的例子，可能看不出这件事的复杂性和难度。而在现实应用中，可能是成百上千条贡献值记录。利用Excel的数据透视表功能，我们可以快速的统计我们要的结果，为了更好地演示“数据透视表”的应用，我们把图7-3中的加粗标记的转股记录去掉（见图7-4）。

贡献点	日期	原始凭证	详情	贡献值	合伙人1	合伙人2	合伙人3	合伙人4	合伙人5	合伙人6	检查点
列1	列2	列3	列4	列5	列6	列7	列8	列9	列10	列11	列12
合伙人投入现金	2016/1/3	20160103	公司启动，合伙人共同投入公司资本金	**100,000**	30,000	40,000	10,000	10,000	10,000		-
全职合伙人未领取的工资	2016/1/31	20160106	合伙人根据约定少领取工资	**14,000**	4,000	5,000	2,000	2,000	1,000		-
促成销售	2016/2/15	20160219	合伙人2利用自己的人脉资源促成销售8万元	**1,600**		1,600					-
合伙人投入的物质与设备	2016/2/18	20160223	合伙人3投入一台调试设备，作价2万元	**20,000**		20,000					-
非执行合伙人投入现金	2016/2/28	20160228	非执行合伙人6投入现金4万元	**40,000**						40,000	-
全职合伙人未领取的工资	2016/2/28	20160231	合伙人根据约定少领取工资	**14,000**	4,000	5,000	2,000	2,000	1,000		-
带领团队达到下一个里程碑	2016/3/15	20160320	公司达到第一个里程碑实现销售100万，奖励CEO，1	**10,000**	10,000						-
全职合伙人未领取的工资	2016/3/31	20160330	合伙人根据约定少领取工资	**14,000**	4,000	5,000	2,000	2,000	1,000		-
个人资产为公司担保	2016/4/5	20160402	合伙人3用自己的资产为公司贷款担保	**3,000**			3,000				-
促成销售	2016/4/8	20160410	合伙人3促成公司销售	**1,000**			1,000				-
合伙人投入现金	2016/4/15	20160415	公司启动，合伙人共同投入公司资本金	**100,000**	30,000	40,000	10,000	10,000	10,000		-
											-
			合计	**317,600**	82,000	116,600	30,000	26,000	23,000	40,000	-
					25.82%	36.71%	9.45%	8.19%	7.24%	12.59%	

图7-4　去掉标记的转股记录

首先，选择插入→“数据透视表”（见图7-5）。



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	M
1	贡献点	日期	原始凭证	详情	贡献值	合伙人1	合伙人2	合伙人3	合伙人4	合伙人5	合伙人6	检查点
2	列1	列2	列3	列4	列5	列6	列7	列8	列9	列10	列11	列12
3												
4	合伙人投入现金	2016/1/3	20160103	公司启动，合伙人共同投入公司资本金	100,000	30,000	40,000	10,000	10,000	10,000		-
5	全职合伙人未领取的工资	2016/1/31	20160106	合伙人根据约定少领取工资	14,000	4,000	5,000	2,000	2,000	1,000		-
6	促成销售	2016/2/15	20160219	合伙人2利用自己的人脉资源促成销售8万元	1,600		1,600					-
7	合伙人投入的物质与设备	2016/2/18	20160223	合伙人3投入一台调试设备，作价2万元	20,000		20,000					-
8	非执行合伙人投入现金	2016/2/28	20160228	非执行合伙人6投入现金4万元	40,000						40,000	-
9	全职合伙人未领取的工资	2016/2/28	20160231	合伙人根据约定少领取工资	14,000	4,000	5,000	2,000	2,000	1,000		-
10	带领团队达到下一个里程碑	2016/3/15	20160320	公司达到第一个里程碑实现销售100万，奖励CEO，1	10,000	10,000						-
11	全职合伙人未领取的工资	2016/3/31	20160330	合伙人根据约定少领取工资	14,000	4,000	5,000	2,000	2,000	1,000		-
12	个人资产为公司担保	2016/4/5	20160402	合伙人3用自己的资产为公司贷款担保	3,000			3,000				-
13	促成销售	2016/4/8	20160410	合伙人3促成公司销售	1,000			1,000				-
14	合伙人投入现金	2016/4/15	20160415	公司启动，合伙人共同投入公司资本金	100,000	30,000	40,000	10,000	10,000	10,000		-
15												
16												-
17				合计	317,600	82,000	116,600	30,000	26,000	23,000	40,000	-
18						25.82%	36.71%	9.45%	8.19%	7.24%	12.59%	
19												

图7-5　插入“数据透视表”

然后，选择一个表/区域，一定要包含标题，不要包含合计数和最后一列的检查点（见图7-6，图7-7）。



图7-6　创建数据透视表

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	贡献点	日期	原始凭证	详情	贡献值	合伙人1	合伙人2	合伙人3	合伙人4	合伙人5	合伙人6		检查点
2	列1	列2	列3	列4	列5	列6	列7	列8	列9	列10	列11		列12
3													
4	合伙人投入现金	2016/1/3	20160103	公司启动，合伙人共同投入公司资本金	100,000	30,000	40,000	10,000	10,000	10,000			-
5	全职合伙人未领取的工资	2016/1/31	20160106	合伙人根据约定少领取工资	14,000	4,000	5,000	2,000	2,000	1,000			-
6	促成销售	2016/2/15	20160219	合伙人2利用自己的人脉资源促成销售8万元	1,600		1,600						-
7	合伙人投入的物质与设备	2016/2/18	20160223	合伙人3投入一台调试设备，作价2万元	20,000		20,000						-
8	非执行合伙人投入现金	2016/2/28	20160228	非执行合伙人6投入现金4万元	40,000						40,000		-
9	全职合伙人未领取的工资	2016/2/28	20160231	合伙人根据约定少领取工资	14,000	4,000	5,000	2,000	2,000	1,000			-
10	带领团队达到下一个里程碑	2016/3/15	20160320	公司达到第一个里程碑实现销售100万，奖励CEO，1	10,000	10,000							-
11	全职合伙人未领取的工资	2016/3/31	20160330	合伙人根据约定少领取工资	14,000	4,000	5,000	2,000	2,000	1,000			-
12	个人资产为公司担保	2016/4/5	20160402	合伙人3用自己的资产为公司贷款担保	3,000			3,000					-
13	促成销售	2016/4/8	20160410	合伙人3促成公司销售	1,000			1,000					-
14	合伙人投入现金	2016/4/15	20160415	公司启动，合伙人共同投入公司资本金	100,000	30,000	40,000	10,000	10,000	10,000			-
15													
16													-
17				合计	317,600	82,000	116,600	30,000	26,000	23,000	40,000		-
18						25.82%	36.71%	9.45%	8.19%	7.24%	12.59%		

创建数据透视表　?　×

'表7-4'!$A$1:$K$14

图7-7　创建数据透视表结果

这时我们得到一个空的数据透视表，我们可以在这个数据透视表选取我们需要的字段，这里的字段就是我们贡献值跟踪记录表的标题（见图7-8）。

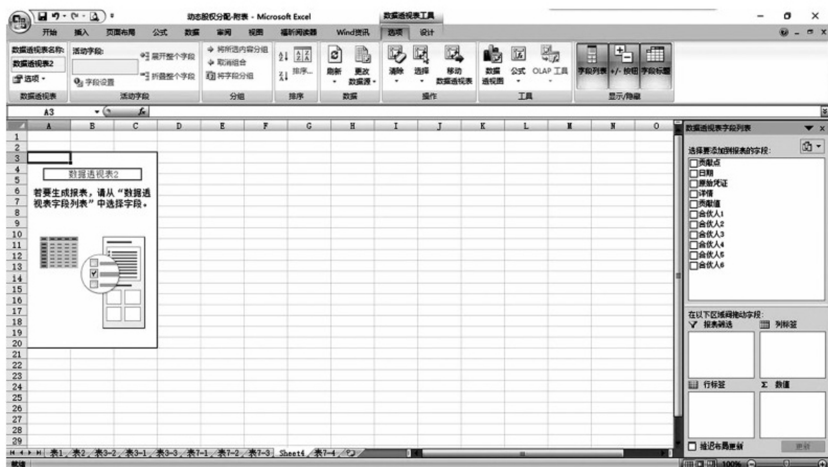


图7-8　空数据透视表

在数据透视表编辑器中只要勾选好以下几项，我们就可以得到我们想要的统计：“合伙人3”各项贡献的汇总金额。看，我们前面讲到要把贡献点这一列的数据制订为标准序列，从菜单中选取，而不是每次自己输进去，为了就是数据透视表能够准确地按照各贡献点分类。因为手动输入，我们很难保证我们输入的同一个贡献点没有差异。对于Excel，“促成销售”和“促成了销售”会被识别为两个不同的贡献点（见图7-9）。

这样统计出合伙人3的各个贡献点的汇总数后，我们就可以查询先前约定的各项贡献点的回购价格，分别计算出各项贡献点的回购价格。各项加总就得到合伙人3退出创业，回购其未转股的贡献值的价格为2.37万元（见图7-10）。

行标签	求和项:合伙人3
促成销售	1000
带领团队达到下一个里程碑	
非执行合伙人投入现金	
个人资产为公司担保	3000
合伙人投入的物质与设备	
合伙人投入现金	20000
列1	0
全职合伙人未领取的工资	6000
(空白)	
总计	**30000**

图7-9　贡献点识别设置

行标签	求和项:合伙人3	回购价格折扣	回购价格
促成销售	1000	80%	800
带领团队达到下一个里程碑			
非执行合伙人投入现金			
个人资产为公司担保	3000	70%	2100
合伙人投入的物质与设备			
合伙人投入现金	20000	80%	16000
列1	0		
全职合伙人未领取的工资	6000	80%	4800
(空白)			
总计	**30000**		23700

图7-10　计算回购价格

08　第八章

永续开放的团队组织

初创企业一开始，可能只有一个产品经理和技术员，很少初创团队一开始就配备了完整的豪华阵容。公司刚开始设立时都是“一人多职，一职多能”。如果你见到创业公司的创始人还配有秘书，董事会还配有董事会秘书，一个月只有几十张会计凭证却配有年薪几十万的财务总监，那这公司就离失败不远了。

初创公司面临的市场环境充满了竞争，公司需要不断地吐旧纳新、求新求变才能生存发展。为了适应复杂多变的竞争环境，需要吸收新合伙人，裁减不称职的合伙人。打造一个永久开放的公司组织架构，营造“强者上、弱者下”，“求贤若渴、锐意进取、勇于创新”的公司文化，对初创企业保持持久竞争力尤为重要。所谓“流水不腐，户枢不蠹”，新陈代谢能力越强，有机体才越健康。

吸收新合伙人

对于一个创业团队来说，每一个发展阶段我们可能都需要增加新鲜血液，引入有不同才能的合伙人加入创业。挑选靠谱的合伙人对于一个创业团队来说至关重要，而且这对于快速成长的企业来说是永恒的议题。股权激励机制解决的只是让靠谱的人获得激励，但不靠谱的人怎么激励都没有用。合伙人是否靠谱要共事一段时间才知道，但在一开始的时候也可以用排除法排除掉一些肯定不靠谱的人。虽然动态股权分配机制有清除不称职合伙人的机制，也有贡献值和股权的回收机制，但如果一开始就能排除掉一些不靠谱的人会省事多了。

排除不靠谱的合伙人，我有以下的经验可以分享：

动手能力差的人不适合成为合伙人

有一些人可能在大公司里面当高管当久了，动手能力很差，连写个文案都得让秘书写。说起来“天下无敌”，做起来“无能为力”，也就是说这些人几乎没有执行能力。对初创企业有价值的是把想法转换成行动的执行力，而不是永远飘在空中落不了地的想法。适合创业的人是敢想敢做，想得到做得到的人。他们思维活跃，做事雷厉风行，不仅能高谈战略，谈创新，更重要的是干粗活、累活、脏活。想想看，合伙人一起创业个个都像大企业的高管一样发号施令，得招多少秘书？得花多少钱？开业不了多久就得关门大吉了。

没有创业精神的人不适合成为合伙人

创业是一条漫长的道路，需要强大的内心才能走下去。有没有创业精神不会写在脸上，但是，我们能感觉出来。有创业精神的人，往往能感觉到其他人是否有创业需要的特质：冒险精神、毅力、不怕苦、坚定的信念、渴望成功、追求财富、爱折腾、精力充沛、有干劲、不甘平庸、专注投入、看到机会会感到兴奋等；谈吐充满激情，眼神极其坚毅。没有创业精神的人，你在他身上是感觉不到以上特质的。他们从来没有想过自己要做一番事业，一心只想找一份安稳的好

工作，厌恶风险，不希望有不确定性，不愿意尝试新鲜事物。这样的人，不适合加入创业团队，他们比较适合老老实实的当一个普通职员，获得一份明确的报酬。任何股权激励对他们来说都太遥远，激励效果将大打折扣。

无团队精神、无责任心的人不能让他成为合伙人

有团队精神的人会自觉的为团队做贡献，自己的事情做完了，会主动问其他成员是否需要帮忙，而不会认为其他成员的事跟自己没有关系。有团队精神、有责任心的人会为自己没法为团队做贡献，没有尽到自己的责任，而感到不好意思，甚至没有脸面待在团队而主动请辞。

动态股权分配制度不是万能的，它对于一些毫无团队精神、无责任感、不敬业的人用处不大。这样的人即使一次性给他30%的股权，都不会起到激励作用。而相反，有一些人责任感超强的人，哪怕没有股权激励计划，他也认真负责，兢兢业业。这样的人，尤其是年轻人我遇到过不少，也带过不少，他们只领取一份市场化的工资，也从未想过会获得股权，但极其的认真负责。动态股权分配制度可以让这样的人更好地发挥其积极性，保持其忠诚度和战斗力。我一直认为，任何的股权激励制度都不能把没有责任感的人变成有责任感的人，只能把有责任感的人变得更有责任感和忠诚度，而动态股权分配制度能够更好，更公平的做到这一点。

不认同公司方向的人不能成为合伙人

股权激励机制有效的前提是创业成员都认同公司未来的股权值钱。如果成员不认同公司的商业模式，不认同公司的发展方向，公司的股权对他来说并没有吸引力，邀请他进来参与动态股权分配计划的意义不大。如果确实需要这样的人，付费让他服务好了，别让他参与股权池里的股权分配。

没有任何信任基础，过于斤斤计较的人不适合成为创业合

伙人

动态股权分配机制提倡公平的对待每一个人，用透明的方法来分配股权。然而，在执行过程中要做到绝对的公平是不太可能的，在一些细节的执行上难免会有一些偏差和疏漏，这往往不是合伙人的主观问题导致的，有时是兼顾效率，抓大放小而致，核算周期一旦拉长的话，这些小细节产生的差别微不足道。合伙人之间要有一定的信任基础，相信合作伙伴的品行，相信合作伙伴会尽心尽责，这些小偏差并不会影响动态股权分配机制的执行，而过于在乎自己的得失，分毫必争甚至吹毛求疵的人，不适合成为创业合伙人。

动态股权分配机制目标是通过激励来把蛋糕做大，蛋糕足够大的时候切蛋糕要做到公平。而蛋糕做得越大，合伙人获得的财富越大，这些分配的小偏差往往不会特别在意。若对其他合伙人缺乏信任，总是怀疑他们的投入，总担心别人占自己便宜，在蛋糕做大之前就纠结于那一点小得失，或者利用动态股权分配机制的一些疏漏钻空子给自己增加“贡献值”，都会让团队的气氛变差，也让动态股权分配机制的激励效果大打折扣。这些人很明显是不能领会团队协作的重要意义，不应该被邀请进来。

任何的创业都需要一定的信任基础，相互之间缺乏信任基础，对于其他的合伙人总是处于一种防范的状态，这样的话你会很累。很可能你已经加入了一个错误的团队，或者邀请了一个错误的人加入。动态股权分配机制只是给志同道合的提供一个公平的、愉快的创业环境，不能解决基本信任的缺失问题。因此，邀请有一定信任基础的合伙人加入至关重要。

接受新合伙人的机制

创业团队的核心合伙人一般会花不少的精力在公司的战略和团队的建设上面，在适当的时候邀请新合伙人加入，对于公司的战略发展尤其重要。邀请新合伙人加入应该有一个接受新合伙人的机制。新合伙人的技能和知识结构是否是公司需要的？新合伙人能否融入团队？是否适应公司的文化？都需要在其加入前做一些主观判断，新增合伙

人要能帮助公司把蛋糕做大，当他获得自己的那一块蛋糕时，其他合伙人才不会少分蛋糕。

创业团队可以制订自己的规则来接受新的合伙人，例如：

1）需要有至少一名合伙人提名；

2）候选合伙人与所有合伙人一起交流；

3）股东按照股权权重进行表决超过2/3则可以通过，或者全体合伙人按照人数，2/3的人数通过则可以通过。

裁减合伙人机制

公司战略发生改变后，可能会出现某合伙人的职能用不上，合伙人跟不上公司的发展，合伙人做出损害公司利益的事情，合伙人与团队其他成员无法相处，合伙人不专注于团队的事业，不作为，无贡献等情况，这些情况都可能需要裁减合伙人。裁减合伙人一定要按照团队约定的机制来做，就事论事，千万不能使公司的文化“政治化”，拉帮结派，陷入内斗、内耗的漩涡中，初创企业经受不起这样的打击。

在创业之初，立下裁减合伙人的机制，一方面可以避免公司陷入敏感的“人事漩涡”或者是“帮派内斗”，另一方面这是一个警戒，不称职、不作为的合伙人会被清退。我建议裁减合伙人的机制可以按照以下内容制定：

1）由至少代表25%股权的股东，或者占25%人数的合伙人向CEO提案：建议裁减哪一位合伙人，讲述裁减的原因。

2）CEO与被建议裁减的合伙人以及提案裁减他的合伙人单独沟通，听取双方意见。

3）CEO将沟通的结果形成表决案，分别单独发给所有合伙人表决。只要有超过代表2/3股权的股东，并且超过2/3的合伙人（包括被提议裁减的合伙人）同意裁减该合伙人，则该合伙人需要离开创业团队，公司可以按照既定的规则回购其贡献值或者股权。

4）如果提案未能通过，则提出提案的合伙人在一年内不得再提出裁减该合伙人的提案。

在这个机制下，如果某一个合伙人被表决裁减，那肯定不会裁减错了，高达2/3的合伙人都觉得他没有必要继续留在团队中，都不想与他继续共事，他留着也没多大意义。被裁减的合伙人也要受到公平的待遇，公司应该按照既定的规则回购他的股权。我们前面讲回购机制的时候说过，我们可以区分合伙人离开是自己主动请辞还是被裁减来制订不一样的回购价格，被裁减的合伙人多半是因为不称职、无法与团队合作协同的原因而被裁减，其回购价格理应低于主动请辞的合伙人的回购价格。

09　第九章

动态股权分配的契约化

创业团队往往都是最精简的架构，很少见到创业团队中有精通法律和财务的专业人士。新成立的公司应该把资源放在产品的论证和研发，市场的开拓等一些直接创造现金流的地方，没有必要专门聘请律师和会计师为你制订一套动态股权分配的方案。聘请律师和会计师对初创企业来说是相当昂贵的，而且你还得花上大半天给他们讲解动态股权分配机制的理念。这个理念并不普及，对于一些律师来说，他们制订成熟企业的股权激励计划经验丰富，甚至有不少模板、范本可以直接套用。而对于资源匮乏的初创企业的动态股权分配，他们可能还需要研读一下这本书然后跟你谈很久，了解公司的业务流程、KPI、贡献点、贡献值的标准……才能制订到一套符合公司事务，能够执行的动态股权分配方案。律师和会计师都是按照耗费的时间和工作量来计费，这一套细则制订下来不会便宜。

我也是创业中的人，知道创业有多艰难，我们都应该把有限的资源用在刀刃上，因此，这一章，我着重提供一些对于落地执行动态股权分配机制非常实用的法律文件范本，让创业者能够直接套用，无须专门聘请律师，会计师给你制订这些法律文件，只要有一些基本的法律知识就可以直接在上面进行个性化的修改，描述不够专业不要紧，把意思说明白即可。有操作的细则和成文的契约，比停留在口头强多了。

动态股权分配计划

动态股权分配机制其实是一个团队在创业之前的契约。我们不能停留在口头上，要付诸行动。

下面给大家一个参考范例：

×××公司 动态股权分配计划 为了凝聚团队力量，激发团队的创业斗志，我公司根据蔡聪编著的《创业公司的动态股权分配机制》一书描述的方法以及指导思想，特别制订本计划，旨在更公平的为创业团队成员分配创业成果，实现共赢。 **1．分配方法** 本公司100%的股权都按照本计划进行动态分配。用实缴资本法/认缴资本法做工商变更。 **2．激励对象** 激励对象：张三、李四、王五。参与本计划的所有团队成员统称为合伙人。	

（续）

3. 股权分配的里程碑

	股权兑现条件	分配的公司股权
里程碑一	平台 GMV 达到 20 000 万元，或者有效用户达到 5 000 人；	33% ×（1/3）=11%
里程碑二	平台 GMV 达到 50 000 万元，或者有效用户达到 10 000 人；	333% ×（2/3）×（1/3）=7.33%
里程碑三	平台 GMV 达到 100 000 万元，或者有效用户达到 20 000 人；	33% ×（2/3）^{2} ×（1/3）=4.89%

里程碑的分配方法有很多种方式，可以根据自己公司的实际情况制订。

4. 贡献值

贡献值，实质是一种期权，用以计算每一个里程碑要分配的股权和各人应该得到的比例。本公司为实现里程碑一所制订的股权分配贡献值的计算标准、计算时点、兑现时点、兑现方式、回购方式以及对价见本计划的附表。里程碑二、三的标准待定。

5. 操作流程

项目立项之时，以邮件的形式发送项目的分工清单。项目完结后或者每个月末，以邮件的形式确认执行情况、每人的贡献度，以及最新的动态股权分配情况。并发送最新的贡献度计算表。

这部分其实是整个计划影响最大的部分。规定的内容也很多，如果用文字的形式表述，会显得长篇累牍。我们用的方法是附表的方法，附加一个表7-6那样的表格。这部分也是经常需要修改和修订的部分。

（续）

6. 多人共同参与一关键环节 由多人同时参与同一个贡献点，例如有两个项目经理参与了同一个项目。这时参与者自行协商该贡献点的分配比例或由 CEO 根据公平原则分配比例。 **7. 股权激励计划的调整与解释权** 本计划可能会根据公司业务的开展情况进行调整。股权激励计划的修订方案可由董事会或者 CEO 制订，提交股东会以及全体合伙人表决。代表全体股权 2/3 的股东通过，且代表人数 2/3 的合伙人通过，便可通过修订案。 调整后的方案会及时通过邮件形式公布，自公布之日起生效。未尽事宜的解释权归董事会。 **8. 新增合伙人** 新增合伙人，需要有至少一名合伙人提名，候选合伙人与所有合伙人一起交流，全体合伙人按照人数表决，2/3 通过则可以通过新增合伙人。 **9. 裁减合伙人** 裁减合伙人由至少代表 25% 股权的股东，或者占 25% 人数的合伙人向 CEO 或董事会提案：建议裁减哪一位合伙人，讲述裁减的原因。CEO 与被建议裁减的合伙人以及提案裁减他的合伙人单独沟通，听取双方意见。CEO 将沟通的结果形成文字以及表决案，单独发给所有合伙人表决。只要有超过代表 2/3 股权的股东，并且超过 2/3 的合伙人（包括被提议裁减的合伙人）同意裁减该合伙人，则该合伙人需要离开创业团队，公司可以按照既定的规则回购其贡献值或者股权。	约定了股权分配计划的透明度以及披露方式。每次披露应该附上贡献值“账本”。 赋予 CEO 对执行过程中的一些细节进行微调的权力。

（续）

如果提案未能通过，则提出提案的合伙人在一年内不得再提出裁减该合伙人的提案。	注意，股东与合伙人的区别。在本书中，股东是一个法律的概念，而合伙人则特指参与股权分配的团队成员，也就是创业团队的核心人员。

公司章程的体现

公司章程相当于公司的“宪法”，是公司议事和决策的“游戏规则”，而公司的治理组织架构是公司章程的重要组成部分。初创企业所处的环境是复杂多变的，不管哪一种股权分配方式都不可能一成不变。动态股权分配机制本身也需要动态的修订，主要体现在两方面：分配规则的动态修订；裁减或者吸纳合伙人。这些修订很可能涉及每个合伙人的切身利益，不能任意的修改，也不能由核心创始人说了算。为了更好地执行动态股权分配机制，我们需要对公司章程做进一步明确，将动态股权分配机制相应的条款融入章程中，使其具有实实在在的法律效力，动态股权分配机制的修订机制与公司的治理制度密切相关。

说到这里我不得不讲解一下初创团队必须要知道的公司治理结构。根据《公司法》的规定，有限责任公司的治理组织主要是股东会以及董事会，公司的章程中必须明确股东会和董事会的权责范围，明确各项重大事务的议事规则。动态股权分配机制是维持团队凝聚力和战斗力，分享奋斗成果的基本政策，必须要体现在公司的“宪法”中。

下面是《公司法》以及各地的工商局提供的《公司章程》范本中，对股东会以及董事会的常见描述。我选取的是深圳市场监督管理局为新注册的有限责任公司提供的章程范本，章程严格遵循《公司法》，我想全国各地市场监督管理局提供的范本应该是大同小异的。我在范本的基础上加入了与执行动态股权分配相关的条款，更好地将动态股权分配机制契约化、合法化。

××××公司章程	
第一章　总　则 第一条　为维护公司、股东和债权人的合法权益，规范公司的组织和行为，根据《中华人民共和国公司法》（以下简称《公司法》）、《深圳经济特区商事登记若干规定》（以下简称《若干规定》）和有关法律法规及规范性文件的规定，制订本章程。 …… **第二章　股　东** 第八条　公司股东共　　个： 1. 股东姓名或名称： 股东住所：	

股东的主体资格证明： 2. 股东姓名或名称： 股东住所： 股东的主体资格证明： …… 第九条　股东享有下列权利： （一）有选举和被选举为公司董事、监事的权利； （二）根据法律法规和本章程的规定要求召开股东会； （三）对公司的经营活动和日常管理进行监督； （四）有权查阅公司章程、股东会会议记录和公司财务会计报告，对公司的经营提出建议和质询； （五）按认缴/实缴出资比例分取红利，公司新增资本时，有优先认缴权；根据“动态股权分配计划”对公司进行增资以调整各个股东持股比例时，股东需放弃优先认缴权（备注1）； （六）公司清盘解散后，按出资比例分享剩余资产； （七）公司侵害其合法权益时，有权向有管辖权的人民法院提出要求，纠正该行为，造成经济损失的，可要求公司予以赔偿。 第十条　股东应依法履行下列义务： （一）按章程规定缴纳所认缴的出资； （二）以认缴的出资额为限对公司承担责任； （三）公司经核准登记注册后，不得抽回出资； （四）遵守公司章程，保守公司秘密； （五）支持公司的经营管理，提出合理化建议，促进公司业务发展； （六）遵守《动态股权分配计划》。 …… **第三章　注册资本** 第十二条　公司全体股东认缴的注册资本总额为人民币（　　）万元，各股东认缴出资情况如下：	备注1： 在动态股权分配机制下，我们做的“增资”往往不是按比例进行的，因此在这种情况下，各股东应该放弃这种优先认缴权。

1. 股东姓名或名称：
认缴出资额：　　　　　　　　　　　　万元
出资比例：　　　　　　　　　　　　　%
出资方式：
2. 股东姓名或名称：
认缴出资额：　　　　　　　　　　　　万元
出资比例：　　　　　　　　　　　　　%
出资方式：
……

第十三条　经全体股东一致约定，股东认缴出资额分期缴付：首期缴纳××万元（备注1）。

……

第五章　股东会

第二十三条　公司设股东会，股东会由全体股东组成，股东会是公司的最高权力机构。

第二十四条　股东会行使下列职权：

（一）决定公司的经营方针和投资计划；

（二）选举和更换董事，决定有关董事的报酬事项；

（三）选举和更换由股东代表出任的监事，决定有关监事的报酬事项；

（四）审议批准（董事会/执行董事）的报告；

（五）审议批准（监事会/监事）的报告；

（六）审议批准公司的年度财务预算方案，决算方案；

（七）审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案；

（八）对公司增加或者减少认缴注册资本作出决议；

（九）对发行公司债券作出决议；

（十）对股东转让出资作出决议；

（十一）对公司合并、分立、变更公司组织形式、解散和清算等事项作出决议；

（十二）修改公司章程；

（续）

（十三）通过以及修改公司动态股权分配计划； （十四）确定新增或者裁减参与动态股权分配的创业团队成员（备注2）。 对前款所列事项股东以书面形式一致表示同意的，可以不召开股东会会议，直接做出决定，并由全体股东在决定文件上签名、盖章。 第二十五条　股东会会议由股东按实缴/认缴的出资比例行使表决权（备注3）。 股东会会议做出修改公司章程、增加或者减少注册资本的决议，以及公司合并、分立、解散、变更公司形式、修订动态股权分配计划、增加和减少参与动态股权分配计划的创业团队成员的决议时（备注4），必须经代表2/3以上表决权的股东通过。除上述情形的股东会决议，应经全体股东人数1/2以上，并且代表1/2的表决权以上的股东通过。 公司应当根据股东会依法议定的事项形成公司决定，经公司法定代表人签署并加盖公章后向登记机关申请办理相关事项的变更或备案登记。 设董事会的： **第六章　董事会** …… 第三十三条　董事会对股东会负责，行使下列职权： （一）负责召集股东会，并向股东会报告工作； （二）执行股东会的决议； （三）决定公司的经营计划和投资方案； （四）制订公司年度财务预算方案、决算方案； （五）制订利润分配方案和弥补亏损方案； （六）制订增加或者减少注册资本方案； （七）拟订公司合并、分立、变更公司组织形式、解散方案； （八）决定公司内部管理机构的设置；	备注2： 将参与动态股权分配的修订和增减添加到股东会的职权范围内。 备注3： 我们前面介绍了体现动态股权分配的方法："认缴资本法"和"实缴资本法"。如果我们使用"认缴资本法"则选择按认缴的出资比例来行使表决权，如果使用的是"实缴资本法"则按照实缴的出资比例来行使表决权。

（九）聘任或者解聘公司经理，根据经理提名，聘任或者解聘公司副经理，财务负责人、其他部门负责人等，决定其报酬事项； （十）催缴股东未按时缴纳的出资； （十一）制定公司的基本管理制度； （十二）拟定动态股权分配计划以及其后续的修订方案，建议增加或者裁减参与动态股权分配的创业团队成员（备注5）。 第三十四条 …… 董事会决议的表决，实行一人一票。到会的董事应当超过全体董事人数的2/3，并且是在全体董事人数过半数同意的前提下，董事会的决议方为有效。 …… 不设董事会的： **第六章　执行董事** 第三十条　公司不设董事会，但设执行董事一名。 …… 第三十三条　执行董事对股东会负责，行使下列职权： （一）负责召集股东会，并向股东会报告工作； （二）执行股东会的决议； （三）决定公司的经营计划和投资方案； （四）制订公司年度财务预算方案、决算方案； （五）制订利润分配方案和弥补亏损方案； （六）制订增加或者减少注册资本方案； （七）拟订公司合并、分立、变更公司组织形式、解散方案； （八）决定公司内部管理机构的设置； （九）聘任或者解聘公司经理，根据经理提名，聘任或者解聘公司副经理，财务负责人、其他部门负责人等，	备注4： 在章程中约定修订动态股权分配计划以及增减合伙人的通过的机制。如果你觉得2/3门槛太高，可以设为1/2。 备注5： 将拟定动态股权分配计划以及其后续的修订方案的权力赋予董事会。不设董事会的，就赋予执行董事。 备注6： 将与动态股权分配机制相关的权力赋予CEO。

（续）

决定其报酬事项；

（十）制订公司的基本管理制度；

（十一）制订动态股权分配计划以及其后续的修订方案，建议增加或者裁减参与动态股权分配的创业团队成员（备注6）。

第七章　经营管理机构及经理

第三十五条　公司设立经营管理机构，经营管理机构设经理一人，并根据公司情况设若干管理部门。

经理对董事会或者执行董事负责，行使下列职权：

（一）主持公司的生产经营管理工作、组织实施股东会或者董事会决议/执行董事决定；

（二）组织实施公司年度经营计划和投资方案；

（三）拟订公司内部管理机构设置方案；

（四）拟订公司的基本管理制度；

（五）制订公司的具体规章；

（六）提请聘任或者解聘公司副经理、财务负责人；

（七）聘任或者解聘除应由董事会或者执行董事聘任或者解聘以外的负责管理人员；

（八）按时向公司登记机关提交公司年度报告；

（九）拟订动态股权分配计划以及其后续修订案，

经理列席董事会会议。

……

第十一章　解散和清算

……

第六十三条　财产清偿顺序如下：1. 支付清算费用；2. 职工工资和劳动保险费用；3. 缴纳所欠税款；4. 清偿公司债务；5. 按照回购价格清偿所有达到里程碑之前尚未转股的贡献值（备注7）。

公司财产按前款规定清偿后的剩余财产，按照出资比例分配给股东。

备注7：

公司的章程总会有一章是关于公司清算后，剩余财产的分配顺序。这对于失败率较高的初创企业来说是非常重要的约定。我建议，公司清算时，合伙人投入公司的，尚未达到里程碑、尚未转股的贡献值的偿还优先权可以设在公司债权人以及公司股东之间，相当于“准股东”的地位。而偿还的价格可以依据“回购价格”来定。

10　第十章

动态股权分配的其他应用场景

动态股权分配不仅是一套机制，更是一种分配思想。区别于直接赋予股权的激励制度，它是一种赋予贡献者获得未来股权的权利，也就是期权；区别于普通的期权激励制度，它的特色是通过持续动态、多维度的记录，确认未来分配股权的比例。前面的章节，我们主要讲述的是一个初创企业一开始就用动态股权分配机制分配其所有的股权。其实，动态股权分配机制有许多的应用场景，本章主要讲述在这些场景下，我们怎样根据实际的情况灵活的运用动态股权分配的思想。

将原有的静态股权分配升级为“动态”

动态股权分配机制的股权分配过程是一个从动态到静态的过程，通过股权切割的方法，公司的股权从动态的股权池中逐渐地被切割下来并且静态化，直到公司大部分股权被分配为止。我在各地讲解动态股权分配机制的时候，很多听众听完都觉得他们也应该用动态股权分配机制公平的分配公司的股权。但是公司设立之初，大家的股权都已经定下来，如何升级为动态的方案？

其实非常简单，通过增资扩股的方式，对大家目前的股权进行稀释即可。与你的团队协商一下，你们离企业的目标还有多远，你们愿意拿出多少股权来吸引能够帮助企业达到目标的人和资源？假设公司还需要成长10倍或者投入10倍才能达到你们的目的，那么可以约定目前仅分配了公司10%的股权，未来增资扩股的90%的股权将按照动态股权分配机制来分配。换句话说，就是现在公司100%的股权相当于未来的10%。这样就轻而易举地把一个静态的股权分配机制转化为动态或者半动态的分配机制。对于一个成长性好的初创企业，什么时候开始执行动态股权分配机制都不晚。

与风险投资的规则共存

我发现许多初创团队都存在一个误解，他们认为投资人总喜欢看到核心创始人一人绝对控股的股权架构。其实作为投资人，更看中的是股权分配的规则是否公平，而不是哪一位占得多，哪一位占得少。根据贡献来分配利益，在我看来是最公平的，没有必要刻意追求一人绝对控股的股权架构，更不应该以牺牲公平为代价，在初创阶段，只要创业团队的股权比例总和处于一个合理的水平就可以了。团队成员之间分配股权不合理会有散伙的风险，而创业团队整体持有的股权过少，会引起另外一个风险——创业团队创业积极性的问题。投资早期项目的风险投资者不希望他们投资的团队是一个“少数股东”或者“职业经理”现状，不希望财务投资者反而成了控股股东，来主导一家企业。他们希望主导公司的还是创业团队，他们是以一个创业者的心态在拼搏而不是一个职业经理的心态在打工。因此，不要把风险投资者投入的资金纳入动态股权分配机制中，风险投资遵循的是另外一套游戏规则和惯例。风险投资者投资到公司的价格是有很高的溢价的，作为回报他们不但获得作为股东应有的股东权益，还会有一些其他股东所没有的保障，例如，估值保障、股权回购条款、拖售权、随售权等。分配给风险投资者的股权并不会影响公司的动态股权分配机制，只需要像达到里程碑那样切割一小部分，即集体稀释一小部分股权固定分配给风险投资者即可，剩余的部分继续执行动态股权分配。而对于风险投资者要求公司股东给予的一些业绩承诺和回购承诺，则由整个创业团队按照其持有公司股权的比例共同承担，因为动态股权分配机制的特性，这个比例是在动态的变化中的。向你的风险投资者解释一下你的动态股权分配机制，告诉他对于他们的要求由所有合伙人共同承担，不仅包括现有的合伙人，也包括后面新进入的合伙人。

举个例子，假设ABC公司执行动态股权激励机制，三人带公司先后达到了两个里程碑，三名股东甲、乙、丙的占股是40%、35%、25%。三人对企业的发展起到了关键的作用，都是公司的核心。虽然三人前期一共累计投入不到500万元，但经过2年的努力，公司已经初

具规模，这时为了加速公司新一轮的成长，团队引入了风险投资者VC，作价9000万元。VC投入1000万元，占投资后公司10%的股权，但要求公司第二会计年度的净利润不低于1000万元。如果低于1000万元，则公司的股东需要按照不足预期的比例相应调低投资前的公司估值，并给VC赔偿相应的股权。投资后，甲、乙、丙、VC四方的股权比例变更为：36%、31.5%、22.5%、10%。

获得融资后，公司邀请了一名新合伙人丁加入，负责公司的新业务。公司早就约定，达到第三个里程碑后，将分配10%的公司股权。甲、乙、丙、丁四人经过努力很快达到第三个里程碑，进行第三次分配股权。因为在这之前获得了风险投资者VC的投资，稀释了10%的股权，原计划用切割法分配的10%的股权，也应该按照比例稀释10%，相对应公司的股权应该是9%。计算过程如图10-1所示。

股东	融资前	融资后	第三个里程碑分配比例	分配后	计算公式
甲	40%	36.0%	20%	34.2%	=36%×90%+20%×10%×(1-10%)
乙	35%	31.5%	10%	29.3%	=31.5%×90%+10%×10%×(1-10%)
丙	25%	22.5%	10%	21.2%	=22.5%×90%+10%×10%×(1-10%)
丁			60%	5.4%	=0%×90%+60%×10%×(1-10%)
VC		10%		10.0%	
		100.0%	100%	100.0%	

图10-1　股权计算过程

计算公式中，加号前面的一部分是计算分配前甲、乙、丙三人的股比经过第三轮股权分配稀释后的股权；加号后面的一部分则是第三轮拟分配的股权经过风险投资者VC稀释后每个人应该分配的股比，两者相加就是分配后每个人的实际占股。从这个公式也可以看出，不管动态股权分配机制怎么分配合伙人之间的股权，VC投资者占股比例是不受影响的，而除了VC投资者外的其他合伙人的总占股比例会被VC投资者整体稀释。

动态股权分配机制的停止与恢复

凭借着团队的努力，公司会达到一个个的里程碑，在经过一次次的切割固化之后，公司的大部分股权都被赋予给了合伙人。当所有股权都被分配后，只要所有股东等比例稀释，就可以稀释出一部分新的股权，继续用于动态分配。理论上动态股权分配机制是可以永续的进行下去，前提是公司还有足够的成长空间，还在高速的成长中。只要能确保后面参与分配的合伙人，分配的是自己创造的增量价值，而不是瓜分公司存量的价值，动态股权分配机制都可以发挥很好的激励效果，如果瓜分原合伙人的存量价值，这就失去了股权激励的意义了。因此，什么时候停止执行动态股权分配机制，取决于公司什么时候进入平稳发展的成熟期，而不取决于预设的股权是否分配完毕。

当公司已经进入平稳发展成熟期，针对创业合伙人的动态股权分配机制就可以功成身退，取而代之的是我们常见的员工股权激励计划，更多的针对企业的中高层职业经理人和核心骨干员工的激励计划。市面上有大量的书籍、课程、讲座和培训讲述这方面的理论和方法，这也不是本书的重点。当然，对重要员工的股权激励计划，照样可以用动态股权分配的思想来制订，这可以更好地解决谁拿得多谁拿得少的问题。

处于平稳发展期的公司，若发现了一个新的商机和业绩增长点，需要再次唤醒合伙人们的创业精神，可以采用增发股份的方式，增发出一部分股权来做动态股权分配。例如，团队认为这个新商机做好了，可能会为公司贡献20%的利润，或者带来20%的企业价值的增长。那么约定，未来将增发20%的股权，而这20%的股权具体怎么分配，就从今天开始按照动态股权分配机制约定的规则进行量化计算。

动态股权分配机制可以灵活的中止和恢复，没有成长空间时就中止，有足够成长空间时就恢复，永续的成长就应该永续的执行，这样可以给团队永久的激励，给企业的成长增添源源不绝的薪火。

半动态股权分配：部门切割法

我在实践动态股权分配机制的过程中，常常会遇到这样的问题：怎么才能体现负责公司后勤部门和产品研发部门的合伙人的贡献值。这些后勤部门不像销售部门那样直接创造收入，他们做出的贡献是间接的，难以被准确地量化，但他们的贡献是公司不可或缺的。用一个开发运营运动APP的公司举例，发行营销部门的能力直接决定了APP的装机量，而产品开发部门的开发和维护能力决定APP的留存率以及黏性，财务部门和人事部门对其他部门是支援部门。发行营销部门的贡献值很好量化，按照下载量、装机数量乘以一定的标准就可以计算出其贡献值，产品开发部门当然也可以设定一定的KPI来量化其贡献，例如，留存用户增加的数量乘以一定的标准，但财务部门和人事部门量化就比较困难，不可能按照结了多少次账，或者招聘了多少人来计算贡献值。为这些支援性部门设定贡献点不是必要的，但如果我们觉得体现这两个部门的贡献能够让股权分配的机制更加公平，我们可以引入半动态概念——部门切割法。这是一种静态的，相对固定的划分方法。部门贡献的总量是预先设定好的，这些部门的工作性质就决定了这样的预设是比较主观的。例如，我们规定，财务部门以及人事部门每次分配股权时，比例各占5%，而这5%如何分配到部门的各合伙人，可以由各个部门的负责人再自行制订一套部门的动态股权分配机制。这样部门的贡献是相对固定的，而部门内分配是动态的，同一个部门里面按照一个口径来制订部门内各合伙人相对的比例也会更具有可比性和可行性。

需要强调的是在财务部门和人事部门工作的合伙人，这种“部门贡献”是专属于他们的，属于特定对象的贡献，但这些合伙人仍然可以获得针对全体合伙人设定的贡献，例如，投入现金，少领取的工资等。

应用于公司的内部创业

动态股权分配机制非常适合用于公司的内部创业项目。分享投资旗下的享投就投平台实际上就是一个典型的成熟公司的“裂变式创业”案例，该平台用“半动态”的方式分配员工股权池中33%的股权。我们将动态股权分配机制运用于内部创业的项目中，取得了非常好的效果。

“裂变式创业”一词你可能觉得很耳熟，没错，它出自知名企业家，芬尼克兹电器的创始人和董事长宗毅所著的《裂变式创业》一书。宗毅的“裂变式创业”实际上是一套企业内生性发展的制度，激发员工的创业精神。他认为员工到达一定的阶段都有自我实现的欲望，掌握了一定的技术和资源，拥有足够的市场经验，他们都可能会萌生出创业的想法，尤其是创业型的人才，如果公司不能够给他创业的机会，不能够给他自我实现的机会，离职是迟早的问题。创业型的人才是公司最宝贵的资源，为了留住这样的人才，宗毅想过把公司的股份分给他们，但是股东不一定能统一意见，而一家成熟且盈利的公司估价也比较高，员工也不一定买得起。与其等待这些高管们一个个出去创业，成为公司的竞争对手，还不如由公司来提供创业的机会，让高管直接升格为股东。公司和这些有创业精神的高管一起投资一家公司，让这些创业型的人才去创业，去实现自己的价值和理想。为此，宗毅还创造了一套很有意思的制度，每一个项目的核心发起人要真金白银的投入资金，而其他员工可以投资他们自己认为好的项目，作为发起股东之一，也要真金白银的投入资金。最后谁获得的投资最多谁的项目就能立项，就能成为这个项目的总经理。这是宗毅定义的“裂变式创业”的规则，这个规则的核心指导思想是利用资本的逐利属性解决项目和团队的筛选的问题。现在越来越多的成熟企业都在学习宗毅的“裂变式创业的“思想，让成熟的企业再产生创业精神，重新步入成长的轨道。

裂变式创业，与其他初创企业一样可以使用动态股权分配机制作为持续的股权激励机制。想一想看，四五个员工一开始的时候根据他

们投入的资金占股，而这个股权比例又是持续不变的，会不会有人抱着“坐顺风车”的心态在创业，会不会出现“三个和尚没水喝”的窘境？用动态股权分配机制的术语来讲，内部创业员工投入的资源不仅只有“现金”一个“贡献点”。我们还应该调动这些刚刚升格为合伙人的员工持续投入各种生产要素做贡献的积极性。

为内部创业的公司制订动态股权分配机制可以选择“全动态机制”或者“半动态机制”。“全动态机制”下，公司与其他参与创业的合伙人一样，平起平坐，各方按照贡献点计算贡献值。这种情况下，公司只有实实在在地给内部创业公司导入资源，累积做出的贡献值只有超过半数才可能维持公司的控股股东地位。虽然存在失去控制的风险，但这种激励的效果无疑是最好的。对内部创业公司失去控股权（即不足半数的控股权）意味着内部创业公司不是子公司，会计报表上也不能对其进行合并，这也许不利于公司市值的管理。“半动态机制”则可以解决这个问题，与参与内部创业的合伙人达成共识，公司投入51%的启动资金，并且导入公司发展需要的资源，公司不再参与其余49%的股权的动态分配。49%的股权采用动态股权分配机制在创业合伙人当中进行分配。这种安排激励效果会被削弱，但有母公司关照着，创业的风险也相应减少了，起码合伙人们不用太担心自己的公司下个月发不出工资。

应用于股权众筹

曾经有个读者读了我在公众号发表的关于动态股权分配机制的文章后，咨询我一个问题，她们计划众筹一家品牌女装公司，对她的创业项目感兴趣的朋友还不少，但不知道应该给这些支持她们的投资者多少股权。公司可能还需要更多的资金支持，后面新的投资者又应该给多少股权。首先，我们不要把众筹投资者视为“风险投资机构”，他们承受风险的能力不能跟风险投资机构相比，不宜将风险投资的规则套用在他们身上，把股权溢价卖给他们。但是单看众筹股东和创始人投入的资本占股可能会忽视了创业团队为企业做出的贡献，削弱他们的创业积极性。例如，为了减轻初创企业的负担，创业团队合伙人很可能领取了远低于他们上一份工作薪酬水平的工资。动态股权分配机制为企业进行众筹提供了便利，它可以让众筹股东和创业团队能够公平的分享企业成长的成果。我们讲述贡献点与贡献值的时候，提到一个贡献点为“非执行合伙人投入的现金”。如果你打算运用“动态股权分配机制”来分配创业团队的股权，就可以顺其自然的把项目的众筹股东视为“非执行合伙人”，把他们投入的现金视为一个贡献点。让众筹股东们也了解你这一套公平的股权分配体系，定期向他们汇报贡献值跟踪表，让他们了解他们所获得的股权的变化。应用动态股权分配机制，不管众筹股东什么时候投入现金，都能够公平的获得贡献值从而获得股权，避免了后一轮股东投入资金的估值要靠主观臆测和各方股东协商谈判的尴尬局面。

享投就投是一个类似股权众筹的投融资平台，我们会以众筹的模式做一些传统意义上的风险投资，同时我们也会以众筹模式做一些孵化类的项目。对于这些孵化类的项目，我们用的就是动态股权分配思想，来对创业者进行奖励，这与传统意义上的天使投资的做法很不一样。我们的做法是，在刚开始，俱乐部的投资人与创业团队按照投入的资本占股，但这仅仅是公司初始的占股比例而已，之后会有各种贡献值来体现和核算创业团队为项目所作出的贡献。例如，领取的低于市场价格的工资，实现的一定量销售额的奖励，获取的活跃用户量，

达到一些业绩要求没有领取的奖励等。众筹的股东作为“非执行的合伙人”纯粹投入现金，他们的股比会被逐渐的稀释。虽然股比被逐渐稀释，但是他们也是得益的，因为蛋糕被越做越大了。

11　第十一章

动态股权分配的会计处理

前面讲到如何记录和追踪贡献值，我们提供了一个电子表格模板，但这个记录并不是财务会计的记录，而是属于会计报表以外的记录，与财务核算没有关系。我们前面的章节介绍了如何将动态股权分配机制融入公司登记、公司章程、公司的治理架构中。为了使动态股权分配机制形成一个全面完整、切实可行的执行方案，这一章我们会讲一个非常专业的话题：如何对动态股权分配机制的各个环节进行会计处理。我建议让你们团队负责财务的同事看这一章，这一章的理解需要一定的会计基础。

在中国，初创的中小企业可以选择执行《小企业会计准则》或者《企业会计准则》这两套会计核算体系。顾名思义，两套会计准则适用于不同规模的企业。《小企业会计准则》其适用于符合《中小企业划型标准规定》所规定的小型企业标准的企业。

《中小企业划型标准规定》是根据《中华人民共和国中小企业促进法》和《国务院关于进一步促进中小企业发展的若干意见》（国发〔2009〕36号）制订的。这个规定根据企业从业人员、营业收入、资产总额等指标，结合行业特点制订，将各行业的企业划分为中型、小型、微型三种类型的企业，小型、微型企业都可以选择使用《小企业会计准则》。所谓小型企业，对于初创的高新技术产业企业来说，其实并不“小”。以下我列举几个创业高发行业小微型企业的标准，供大家参考：

- 工业企业：从业人员300人以下或营业收入2000万元以下的为小微型企业；
- 信息传输业、软件和信息技术服务业：从业人员100人以下或营业收入1000万元以下的为小微型企业；
- 租赁和商务服务业。从业人员100人以下或资产总额8000万元以下的为小微型企业；
- 其他未列明行业。从业人员100人以下的为小微型企业。

而对于本书针对的精干的初创企业来说，大多数是符合选用《小企业会计准则》的标准的，至少前期都可以适用。

我通览了《小企业会计准则》，没有与股权激励相关的任何内容。很显然，会计准则制订者认为，大部分的小企业很可能不会选择

使用股权激励，股权激励计划是大企业专属的。这也印证了我在前面讲述的，目前市面上关于股权激励的课程、书籍绝大多数是针对成熟企业的核心员工做的，属于锦上添花型。而我却认为，初创企业只要涉及团队创业，小企业比大企业更需要股权激励。尤其在高新技术的新兴行业，伟大的企业都是从几位身怀不同绝技的合伙人开始逐渐壮大的。真正讲述如何将初创企业的大部分股权合理地分配给创业合伙人的理论体系甚少，规则制订者更是比其发展延后，在《小企业会计准则》中找不到与股权激励相关的内容也不足为奇，那怎么进行账务处理呢？这种情况下，关于股权激励的业务只能参照《企业会计准则——股份支付》进行会计处理。

作为一个初创企业，业务比较简单，能用简化的账务处理方式就别搞得太复杂，复杂的会计处理需要比较专业的财会人员来处理，会增加企业的成本，初创企业应该把有限的资源用到刀刃上。因此，我建议初创企业能用《小企业会计准则》就别用《企业会计准则》，等规模和业务做大了就可以无缝过渡，再使用《企业会计准则》。

股权激励在《小企业会计准则》中没有任何的内容，因此我们为动态股权分配机制核算时，只能参照《企业会计准则第11号——股份支付》。动态股权分配机制是我原创性的初创企业分配机制，以下我将结合其各个实施环节给出账务的处理方法，最大程度符合企业会计准则的思想。

初始资本的投入

初始资本的投入与正常注资的会计分录无异，投入多少算多少。例：甲、乙、丙共同创办一家企业ABC，分别投入50万元，30万元，20万元作为启动资本。三人约定使用动态股权分配机制来分配公司未来的股权，利用“实收资本法”来体现各自的股权，并且制订了贡献点和贡献值记录表。投入初始资本时：

借：银行存款	1 000 000
贷：实收资本——甲	500 000
——乙	300 000
——丙	200 000

合伙人做出贡献，在贡献值的计提时点计提贡献值。会计准则定义的“股份支付”，是指企业为获取职工和其他方提供服务而授予权益工具或者承担以权益工具为基础确定的负债的交易。合伙人为企业做出贡献，作为回报企业支付的是一个未来可能会转化为企业股权的贡献值，这项贡献值本质上是一项期权，属于会计准则所指的第一类股份支付“授予权益工具”。会计准则所说的第二类“承担以权益工具为基础确定的负债”指未来支付给合伙人的是现金，只不过现金的金额与公司的股权挂钩，很明显我们不属于这一类。

会计准则还规定：“以权益结算的股份支付换取职工提供服务的，应当以授予职工权益工具的公允价值来计量”。

我们给贡献点赋予贡献值的时候就采用了“公允价值”这一概念，我们给贡献值制订标准时经常参考“市价”，我们讲究的原则是与现金能够互换，这些都是“公允价值”的表现。然后会计准则要求是按照“权益工具”的公允价值，也就是合伙人获得“期权”的公允价值。之所以这样规定是因为其默认的“股份支付”就是上市公司典型的股权激励，例如：公司向其200名管理人员每人授予100份股票期权，这些管理人员必须从20×2年1月1日起在公司连续服务3年，服务期满时才能够

以每股4元购买100股A公司股票。公司估计该期权在授予日（20×2年1月1日）的公允价值为15元。对于上市公司来说，要确定这个期权的公允价值是相当容易的，查一查股票价格就可以了。而对于尚没有投融资记录的初创企业来说，要确定这个公允价格是困难的，而且本来企业的估值就在动态变化中，谁也不知道达到里程碑之后公司的价值是多少。即使能预测到价值，每一笔贡献值对应多少公司的股权也是动态变化的，难以预测。因此，当“公允价值”不可获得时，我们就应该采用“成本价”，这里的“成本价”就等于贡献值，这相当于合伙人所获得期权工具的最可靠的成本。

根据会计准则，“授予后立即可行权的换取职工服务的以权益结算的股份支付，应当在授予日按照权益工具的公允价值计入相关成本或费用，相应增加资本公积。”这里清楚的列明了达到里程碑之前，合伙人做出的贡献，投入企业的资产类生产要素，应该计入相关的资产、成本或者费用，并相应增加资本公积。

接着上面的例子我们继续举例说明：甲合伙人投入现金10万元，根据合伙人投入现金的金额确定贡献值。会计分录如下：

借：银行存款　　　　　　　　　　　　　　　100 000

　　贷：资本公积——其他资本公积——甲　　　　　100 000

乙合伙人投入一批办公设备，团队约定按照租用的方式记录贡献值。每个月的市场租金水平为0.1万元，则每个月的会计分录如下：

借：管理费用　　　　　　　　　　　　　　　1 000

　　贷：资本公积——其他资本公积——乙　　　　　1 000

甲、乙、丙约定各自的市场月工资水平分别为2万元、1.5万元、1.5万元，但三人分别领取1万元，每个月的会计分录如下：

借：管理费用　　50 000

　　贷：应付职工薪酬——甲　　10 000

　　　　——乙　　10 000

　　　　——丙　　10 000

　　资本公积——其他资本公积——甲　　10 000

　　　　——乙　　5 000

　　　　——丙　　5 000

这里，虽然甲、乙、丙三名合伙人只折价领取了一共3万元，公司实际发生的现金流出也只有3万元，但是公司的费用是按照5万元的市场价格来核算的。这就充分体现了会计的“权责发生制”思想。这样核算，会计报表才能真实可靠的反映出企业的盈利性。如果这里按照合伙人折价领取的工资计入费用，这些费用都是低估的，同时也会高估了企业的盈利性。动态股权分配机制是用明日的股权来换取合伙人今日的资源，初创企业资源匮乏，合伙人折价或者无偿的为企业做贡献，减少公司现金流，如果这些牺牲都没有核算进去，会计报表将会被严重的扭曲，不利于管理层做决策，搞不好企业一直在做亏本生意都不知道。

合伙人丙利用自己的人脉资源为公司实现一笔100万元的销售，丙可以获得2万元促成销售的贡献值，在销售实现时，会计分录如下：

借：销售费用　　20 000

　　贷：资本公积——其他资本公积——丙　　20 000

合伙人做出的其他贡献以此类推，我就不再一一列举。

会计准则还规定：“完成等待期内的服务或达到规定业绩条件才可行权的换取职工服务的以权益结算的股份支付，在等待期内的每个资产负债表日，应当以对可行权权益工具数量的最佳估值为基础，按照权益工具授予日的公允价值，将当期取得的服务计入相关成本或费

用和资本公积。在资产负债表日，后续信息表明可行权权益工具的数量与以前估计不同的，应当进行调整，并在可行权日调整至实际可行权的权益工具数量。”

这里所说的“等待期”其实就相当于我们达到里程碑之前，会计准则要求我们在达到里程碑之前在每个会计年度都要对合伙人取得的期权做一个公允价值的评估，如果发现有变化就要对相应的账户进行调整。这一点对动态股权分配机制是不适用的，因为我们是按照贡献值来计算合伙人所取得的期权的价值，这贡献值是“成本价”，不是每一期都变动的市场价，因此无须每一个会计年度都进行调整。

在兑现时点提现

有一些贡献值，在兑现的时点是可以提现的，这体现了“贡献值与现金的可互换性”。例如，上面我们举的例子：丙促成销售的贡献，根据表7-6贡献点汇总表所示，该贡献值是可以在一周内申请提现的。假设丙申请了提现，我们做会计分录将其对应产生的资本很公积冲销，如下：

借：资本公积——其他资本公积——丙　　20 000

　　贷：银行存款　　20 000

回购贡献值

在达到里程碑之前，又加入一个合伙人丁，但他加入没多久就离开创业团队，公司决定回购丁的所有贡献值，假设按照规则回购的贡献值账面价值一共为15万，而回购价格为12万，我们做会计分录如下：

借：资本公积——其他资本公积——丁　　120 000

　　贷：银行存款　　120 000

你也许会发现，还有3万元的资本公积没有冲销。这3万元的资本公积将在达到里程碑的时候连同其他合伙人贡献的资本公积一并转到

另外一个资本公积的子科目，沉淀下来，成为公司全体股东享有的资本溢价。

达到里程碑，赋予股权

当公司达到里程碑了，在“等待期”里累积下来的贡献值将被核销，而对应的资本公积将转为实收资本或者资本溢价。继续上面的例子，假设经过一年的经营，公司已经达到了原先设定的第一个里程碑，包括初始注入的资本（相当于现金贡献）甲、乙、丙三个合伙人已经累积贡献值为240万元、150万元、180万元。其中，在实收资本中体现的贡献值为50万元、30万元、20万元，在资本公积—其他资本公积体现的贡献值为190万元、120万元、160万元。要按照三人累积贡献值调整三人的股权比例。

公司用“实收资本法”确认各合伙人的股比，初始的实收资本比例为50万元、30万元、20万元，三人约定转30万元、20万元、40万元的资本公积到实收资本以实现增资，改变股比。值得说明的是，究竟转多少资本公积到实收资本，需要考虑几点因素：当地工商税务部门是否认可采用这种方法转增资本？将非现金投入形成的资本公积转增资本是否涉及个人所得税问题？是否会被税局认定为先分配利润再增资两个环节，征收个人所得税。如果是的话，那就只能拿现金投入的部分转增资本，如果贡献值大部分是投入现金形成的，那就可以比较灵活的处理，如果预期现金投入的部分不是很大，那么初始的实收资本就别做这么大，留一点增资的空间。为了简化这个例子，我们暂且假设在工商税务那边不存在任何的障碍，也不会增加额外的税收成本。

我们会做会计分录如下：

借：资本公积——其他资本公积——甲　　1 900 000

——乙　　1 200 000

——丙　　1 600 000

——丁　　30 000

（已经退出的丁合伙人）

贷：实收资本——甲　　300 000

——乙　　200 000

——丙　　400 000

资本公积——资本溢价　　3 830 000

回购合伙人的股权

达到第一个里程碑后，合伙人乙决定退出创业团队，从事其他的创业项目。这时公司根据动态股权激励计划需要花累积贡献值的1.3倍也就是150万元的1.3倍，195万元回购其股权。而乙的实收资本的账面价值为50万元。会计处理如下：

借：库存股　　500 000

　　资本公积——资本溢价　　1 450 000

　　贷：银行存款　　1 950 000

如果资本溢价的账面价值不足以冲减回购的溢价，则冲减“盈余公积”；如果加上“盈余公积”也不够冲减，则冲减“未分配利润”。

动态股权分配机制是原创性的针对初创企业的股权激励制度，没有现成的会计准则。以上是我建议的会计核算方法，应该是最符合会计准则思想的处理方法。通过这个方法，合伙人的所有的贡献点都可以体现在会计账务上，使得公司的经营成果能够得到可靠的体现，也使得公司的所有者权益账户能够真实地反映出合伙人为公司投入的资源。这一点对融资非常重要，让潜在的机构投资者了解整个团队累积为公司投入了多少资源和努力，这也是企业估值的支撑因素之一。

蔡　聪

分享投资管理合伙人：享投就投平台CEO。中国注册会计师，中欧国际工商学院MBA杰出毕业生，伦敦商学院MBA国际交换生。中山大学管理学学士，主修会计审计学，辅修计算机应用。曾任国际四大会计师事务所高级审计师，熟悉公司治理、财务、经济法和资本运作。在互联网、新能源、创投等领域有创业实战经验。

赠送彩蛋福利（协议模版）

http://pan.baidu.com/s/1nvz4iRR

原书信息

书名：创业公司的动态股权分配机制
作者：蔡聪
出版社：机械工业出版社
出版时间：2016.12
ISBN：9787111556558